

LE TRIMESTRIEL D'INFORMATION DE L'AGENCE DE L'ORIENTAL

N°4 décembre 2008

INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE RÉGIONALE

L'URGENCE DE L'INNOVATION



SOMMAIRE

ÉDITORIAL

LE POINT

ÉCLAIRAGES

Oriental.ma
Directeur de Publication : Mohamed MBARKI • **Directeur de Rédaction :** Taoufiq BOUDCHICHE
Secrétaire de Rédaction : Salwa CHAADI • **Conception :** MPCOM
Dépôt légal : 24/07 • **ISSN :** en cours • **Agence de l'Oriental :** 12, rue Mekki Bitaouri, Souissi - Rabat
Tél. : (+212) 37 63 35 80 • Fax : (+212) 37 75 30 20 • Site web : www.oriental.ma
Les opinions exprimées dans les articles n'engagent que leurs auteurs

Éditorial

L'intelligence économique régionale ou l'urgence de l'innovation



Dans une économie mondialisée et plus concurrentielle que jamais, les territoires sont désormais considérés comme «acteurs du développement» : un changement profond d'état d'esprit, car ils ne sont plus appréhendables exclusivement comme des supports passifs d'équipement et d'infrastructures, ou comme de simples réceptacles de l'action publique ou privée.
Les territoires deviennent de véritables systèmes produisant eux-mêmes du développement, avec ses multiples effets induits, qui les identifient de plus en plus à des entreprises d'un nouveau genre, dotées de nouvelles formes de gouvernance, ouvrant sur de nouvelles stratégies innovantes. L'intelligence économique consiste à en prendre conscience, à valoriser ces systèmes, et organiser en conséquence les réseaux d'informations et leur traitement pertinent.

Selon cette approche, il n'est pas de territoire qui ne puisse générer de la richesse et de la valeur ajoutée. Dans cet esprit, la notion de «territoire inutile» est économiquement un non sens.
Ainsi, le tourisme, la culture, les biens immatériels, les produits du terroir, les ressources humaines… eux-mêmes objets de nouvelles approches spécifiques «d'intelligence» liées aux territoires, ont pu générer du développement à haute valeur ajoutée. Tout l'enjeu est de savoir identifier et valoriser ces ressources dans le sens du progrès et de la création de richesses.

L'intelligence économique et les outils méthodologiques associés constituent une démarche innovante pour engager des stratégies modernes et novatrices de valorisation des territoires. L'Agence de l'Oriental souhaite partager ici les réflexions d'experts de renommée internationale. Nous désirons également vous livrer les expériences conduites au Maroc et dans d'autres pays, comme la France, si proche et si différente.

L'intelligence économique est d'abord une démarche, une approche, une pédagogie, une logique de gestion des circuits d'information stratégiques et de leur contenu, accompagnée d'un système d'organisation efficace qui touche plusieurs domaines de l'intervention humaine : social, culturel, territorial, l'activité et les besoins des entreprises, les risques de la concurrence...
Au-delà des mots savants, parfois éloignés de nos réalités quotidiennes, son application progressive est plutôt simple. Elle nécessite uniquement de la discipline, celle qu'imposent par exemple la gestion et le suivi des systèmes de veille.

Pour l'Agence, l'exercice d'intelligence économique engagé a pour seul objectif le développement régional avec la volonté de travailler sereinement à l'émergence du concept «d'intelligence économique régionale» avec l'ensemble des institutions concernées. Ce concept, intégré dans l'action pour le développement, nous permettra d'explorer avec plus de pertinence tous les chemins ouverts par les défis du développement de la Région en tant qu'entité institutionnelle décentralisée, entité territoriale, réceptacle de projets sectoriels, environnement naturel et humain, système économique en liaison avec d'autres territoires, lieu d'interaction d'acteurs économiques et sociaux, définition des étapes à réaliser pour gagner les enjeux du futur.

Une lecture attentive du Discours Royal du 18 mars 2003 montre que «l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental», au-delà de la «feuille de route» très concrète qu'elle décrit, invite également, dans sa vision, à ce type de réflexion et d'innovation. C'est ce défi sur l'avenir, audacieux et innovant, que nous invite à relever le récent Discours Royal, prononcé par Sa Majesté le Roi que Dieu L'assiste, à l'occasion de la commémoration de la Marche Verte (6 novembre 2008), à propos d'une régionalisation renouvelée.

La démarche d'intelligence économique appliquée au développement régional est donc nécessairement porteuse d'innovation. Cela est évident au plan méthodologique comme pour l'action qui en résulte. C'est pourquoi nous avons choisi d'intituler ce numéro «Intelligence économique régionale, l'urgence de l'innovation».

Plusieurs expériences d'intelligence économique sont traitées dans ce numéro et je remercie les auteurs qui ont accepté de partager leur expertise avec nos lecteurs. Permettez-moi de rappeler à cette occasion que tous les auteurs qui contribuent à la revue Oriental.ma le font bénévolement et méritent ainsi un hommage appuyé.
Je voudrais souligner, notamment, la contribution exceptionnelle de M. Philippe Clerc à ce numéro, expert français en intelligence économique, reconnu au plan international et ami du Maroc, qui a bien voulu en coordonner la partie française.

M. Mohamed MBARKI
Directeur Général de l'Agence de l'Oriental



PRÉAMBULE

Régulation et gouvernance

Philippe CLERC
Directeur de l'Intelligence Economique à l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et de l'Industrie

Coordinateur des contributions venues de l'étranger, l'auteur a pu analyser l'ensemble des articles réunis pour ce numéro, avec le recul nécéssaire et la hauteur de vue qui s'impose. Ce préambule replace les approches et analyses complémentaires, ainsi que les expériences vécues, comme de très utiles supports de réflexion à la démarche exigeante et forcément globale que l'Oriental devra suivre pour bâtir son Intelligence Economique Régionale.

Elle est comme un signe ou plutôt le rappel signifiant l'urgence de l'anticipation, de l'analyse, de la prospective et de la vigilance. En effet, la présente livraison de la revue Oriental.ma sur le thème de l'Intelligence Economique Régionale a été élaborée pendant que se déroulaient des crises majeures bouleversant l'ordre des rapports de puissance (conflit Russie-Georgie et intervention difficile de l'Union Européenne), mais surtout l'ordre financier du monde.
Soudain, les faits révèlent la volonté de puissance de la Russie, ou l'incroyable laisser-faire du marché et des décideurs, l'absence totale de dispositif de veille et d'alerte collectif, les formidables «courbes d'aveuglement» des gouvernants. Soudain, les experts ne «savent» plus ; «prévoir» encore moins. Plus personne n'ose parler du futur, sauf à dire qu'il est cette fois bien imprévisible, ou plutôt que la source d'innovation indispensable à sa construction s'est brutalement tarie.

Cassure majeure : prédite par d'inaudibles Cassandre, elle n'en surgit pas moins violemment au moment où le monde des décideurs internationaux, nationaux et locaux, découvre l'hyperconcurrence et «la guerre de l'intelligence », défi central et considérable qui les oblige à repenser les rapports de force et leurs analyses, leurs organisations jusqu'aux fondamentaux des politiques industrielles.

Gageons que les auteurs marocains et français ont été inspirés par cet environnement dans la rédaction de leurs contributions, car il le faut impérativement. En effet, l'impact de la crise financière mondiale sur les tissus productifs et la configuration des forces concurrentielles, ainsi que des intérêts coopératifs, tout comme le surgissement et l'urgence des mutations, vont rendre plus obsolètes encore nos outils, nos méthodes et nos dispositifs d'expertise et d'intelligence des avatars du monde. Voilà une opportunité pour innover en la matière sous formidable contrainte et accélérer «l'invention» de nouveaux modes de développement «en connaissance de cause», notamment à travers une stratégie d'Intelligence Economique Régionale.

La décision de M. Mbarki, Directeur Général de l'Agence de l'Oriental, de consacrer à l'Intelligence Economique Régionale un numéro de la revue Oriental.ma répond à cet impératif et constitue une innovation en soi. Intégrant des réflexions d'experts marocains et français, il provoque les conditions d'une fertilisation croisée d'expériences et de volontés. Cette décision et cette vision sont les premières pierres d'angle de cette démarche exigeante.
Cette dernière devra très vite irriguer les actions, consolider les projets et inspirer les coopérations, nourrir les batailles et sécuriser les organisations. Actions et projets pour l'Oriental, actions et projets pour un partenariat maroco-français fondé sur l'arrimage et l'échange de nos capacités «d'intelligence stratégique». Cet axe est nécessaire et fondateur si notre ambition commune est aussi de consolider l'Union pour la Méditerranée.
Où l'intelligence régionale est donc présentée et illustrée comme une politique stratégique résolument innovante.
Où l'intelligence régionale imposera aux décideurs et aux populations de penser

et de pratiquer le développement de leurs territoires aspirés par cette mondialisation terriblement chaotique, avec de nouveaux outils à haute intensité informationnelle et de connaissance, tirés par des visions stratégiques repensées.
A bien y regarder, et s'il est une seule question à se poser en introduction, c'est bien la suivante : la construction d'une politique publique d'intelligence économique et sa déclinaison régionale, apportera-t-elle à la Région de l'Oriental une nouvelle marge de manoeuvre stratégique indispensable pour se mouvoir dans les rapports de force économiques et sociaux que nous impose le monde ? Pour conjuguer ses faiblesses et ses ressources vers une nouvelle vision, donc se construire un futur.
Les contributions mettent en avant deux éléments essentiels à la mise en place de ce processus d'innovation :

- les thèmes permettant de bâtir une doctrine d'Intelligence Economique Régionale ;
- les finalités d'une stratégie d'Intelligence Economique Régionale et les modalités de sa mise en œuvre.

Concernant la doctrine à bâtir, quatre grandes tendances se font jour, selon moi, dans les différentes contributions. En premier lieu, il y a la capacité de «rendre intelligible» la complexité des enjeux pour l'économiste, l'aménageur, le sociologue ou l'architecte, pour l'action dans un environnement subissant des mutations sans précédent (Taoufiq Boudchiche, Mohammed Tawfik Mouline, Driss Alaoui Mdaghri).
En second lieu, l'Intelligence Economique Régionale se dessine comme un appui à la gouvernance (Gérard Pardini) et comme une démarche puissante d'accompagnement des réformes et du rôle de l'Etat stratège (Rémy Pautrat, Driss Guerraoui, Driss Alaoui Mdaghri). C'est dans cette fonction majeure que l'intelligence économique nourrit la régulation et guide la gouvernance.
Troisièmement, la place de l'homme est centrale dans la politique et la démarche, d'abord peut-être au service de la compétitivité, mais aussi au service du développement culturel pris comme actif essentiel (Jean-Philippe Mousnier). L'intelligence sociétale fait de l'homme et du «génie humain» la «clé de voûte» des stratégies de développement endogène et d'arrimage des territoires aux autres régions et au monde par les réseaux, ses diasporas (Driss Guerraoui, Faouzi Lakhdar-Ghazal, Taoufiq Boudchiche). La vision du développement durable irriguée par l'intelligence économique de Driss Alaoui Mdaghri s'inscrit clairement dans cet axe de doctrine. Comme celle de Mohammed Tawfik Mouline sur la prospective.

Enfin, le lien entre sécurité nationale et développement local (Gérard Pardini) émerge comme une tendance pour le long terme tant les questions de sécurité économique et les questions de sécurité intérieure vont désormais prédominer dans la construction d'un développement durable.
Pour la mise en œuvre, plusieurs suggestions se dessinent : la logique expérimentale décrite par Gérard Pardini est une suggestion utile que viendront enrichir des approches d'intelligence organisationnelles adaptées à chaque situation, mais dont les ingrédients structurants demeurent les réseaux, la coordination et l'échange, les capacités d'intelligence distribuée et collective (observatoires locaux de veille et cellule d'intelligence économique). Les exemples venus des Chambres de Commerce et d'Industrie de Bretagne et de Champagne-Ardenne en sont l'illustration, comme le sont le développement du Port Autonome de Marseille ou la stratégie de la Région de l'Oriental.

En conclusion, je souhaite proposer en toute humilité une orientation pour l'action. Un constat d'abord : les développeurs et les décideurs politiques pensent leurs stratégies de développement locales à travers une tension entre choix de la logique endogène de développement et choix de la logique exogène, celle de l'attractivité performante.
Le développement endogène local[1] s'appuie sur l'intelligence sociale dans un esprit partenarial et un fonctionnement ascendant. Il est essentiel pour résoudre par exemple les problèmes d'une fraction marginalisée de population ou de territoire. Utilisé comme vecteur de gouvernance sociale, il n'a pas produit les résultats escomptés et beaucoup de Régions lui préfèrent désormais le modèle de développement local par croissance exogène et stratégie d'attractivité. Par les IDE, il produit des améliorations dans les filières d'offres locales, dans les améliorations des compétences et les activités de réseau à haute performance.
Le risque est grand de tomber dans l'économisme.
Face à cela, je propose une ligne stratégique claire mobilisant les expertises de l'intelligence économique et sociétale, à savoir un mix voulu et assumé entre l'endogène et l'exogène. L'homme y est au centre et l'affrontement concurrentiel modéré par un retour en force de la coopération, notamment à l'échelle internationale. C'est bien dans ces capacités d'intelligence partagées que l'Union pour la Méditerranée trouvera les ressources pour bâtir ses projets fondateurs.

(1) Marjorie JOUEN, administratrice au cabinet du Président du Comité des Régions, In Population & Avenir, HS avril 2008 – Penser le futur.

Créer de nouvelles marges stratégiques pour l'Oriental.



Intelligence Économique, prospective et veille stratégique

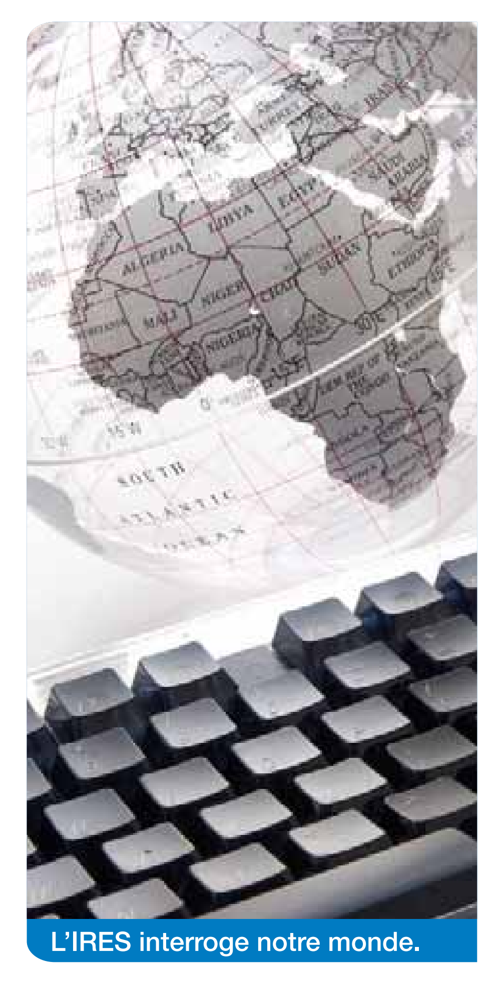
Mohammed Tawfik MOULINE
Directeur Général de l'Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES)

L'Institut Royal des Etudes Stratégique (IRES) est l'outil gouvernemental de prospective stratégique et opérationnelle, appliquée à une dizaine de domaines de veille. Celle-ci relève de l'Intelligence Economique : au delà de l'instantané, même net et précis, la détermination du sens des évolutions et de leurs mécanismes de changement prime et fonde la prospective. La référence au Maroc.

Le rythme du changement s'accélère et brouille la lisibilité des évolutions. Les transformations structurelles, notamment sociétales, sont plus rapides que prévues. Elles modifient la perception du monde et les attentes qui en découlent. Dans ce contexte, comment anticiper... et comment être alerté à temps ?

La mondialisation croissante des économies est largement impulsée par l'essor remarquable des technologies de l'information et de la communication. Ces nouvelles technologies ont non seulement accéléré le rythme de circulation de l'information, mais elles ont mis les Etats et les entreprises face à une masse d'informations surabondante, dont la portée et la pertinence requièrent la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique.

Il existe plusieurs définitions de l'intelligence économique dont notamment celle proposée par le rapport Martre : «*l'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de délais et de coûts*»[1].



L'IRES interroge notre monde.

Il s'agit d'un cycle d'informations dont la finalité est la production de renseignements stratégiques et tactiques à haute valeur ajoutée, destinée à éclairer la prise de décision d'un Etat ou d'une entreprise[2]. L'Intelligence Economique nécessite l'élaboration d'un système d'information destiné à capitaliser les savoirs et savoir-faire et à assurer leur diffusion.

Le but recherché n'est pas de créer un outil statistique comme il en existe dans nombre de pays, mais de produire une information dynamique qui fait souvent défaut dans les études prospectives. Il s'agit, en fait, de produire de l'intelligence prospective et de la mettre à la disposition des décideurs.

L'intelligence économique est au service de la prospective, dont la vocation

essentielle consiste en une meilleure connaissance des évolutions et en une intelligence des processus de changement en vue d'accroître les capacités d'adaptation des acteurs du développement. Le choix d'indicateurs appropriés, quantitatifs, mais aussi qualitatifs, facilite la détection des tendances, des signes de rupture ou de tout autre signal faible servant à construire une vision prospective ou à entreprendre une activité de veille stratégique.

La veille stratégique est l'une des principales missions de l'Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES). La prospective stratégique et opérationnelle sont appliquées à une dizaine de domaines de veille. La prospective stratégique consiste à évaluer les risques possibles et les opportunités qui se présentent à moyen et long termes.

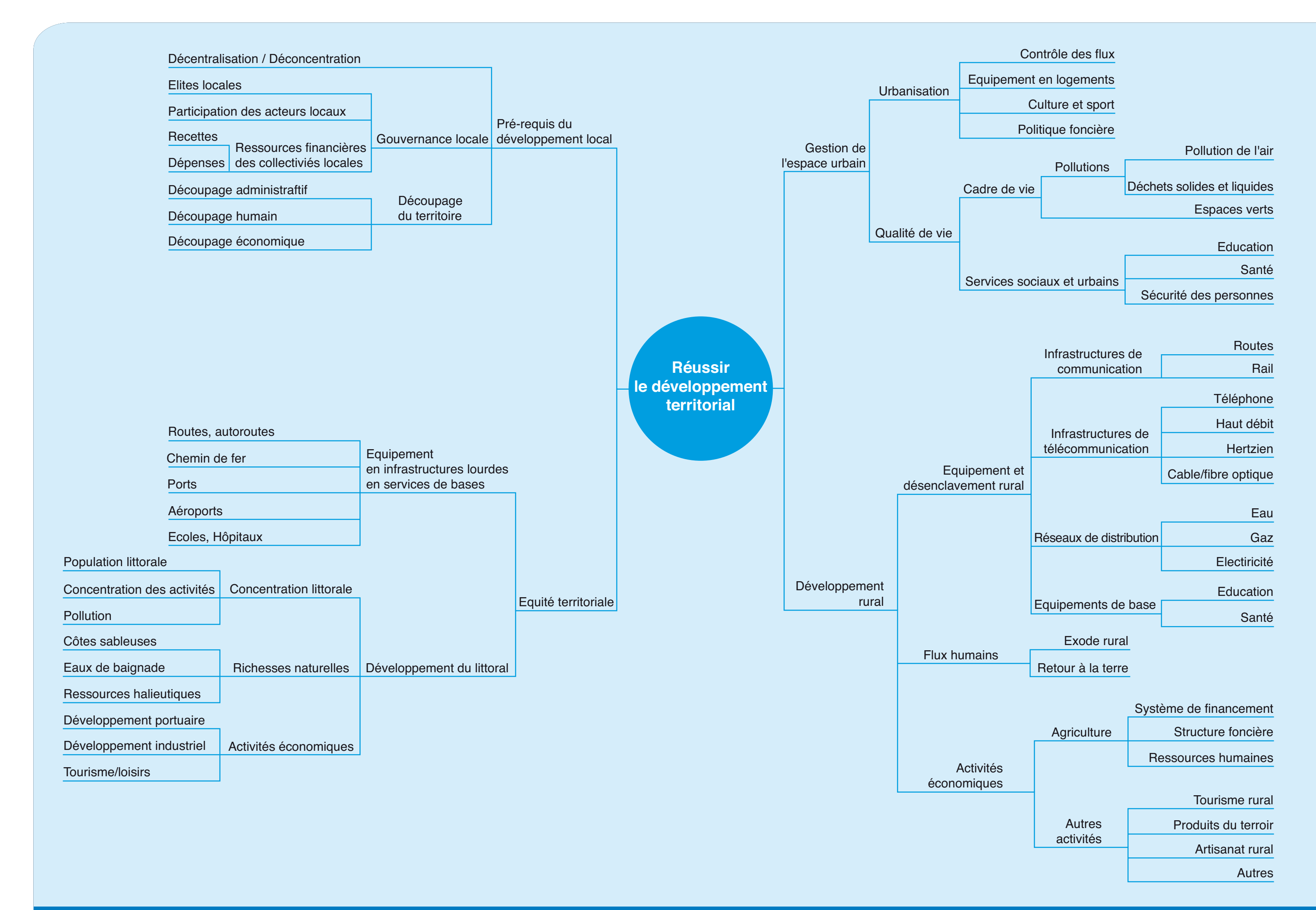
La prospective opérationnelle a pour objectif d'apporter des solutions possibles et durables aux problèmes structurels immédiats ou surgissant à court terme.

Véritables champs de connaissance, les domaines de veille stratégique sont décomposés en systèmes et sous-systèmes grâce à la méthode heuristique. Celle-ci permet de penser la complexité, de manière innovante par rapport aux méthodes traditionnelles, de donner une vue d'ensemble du sujet traité sur une seule planche, de synthétiser une information de plus en plus abondante, d'organiser et de structurer les savoirs.

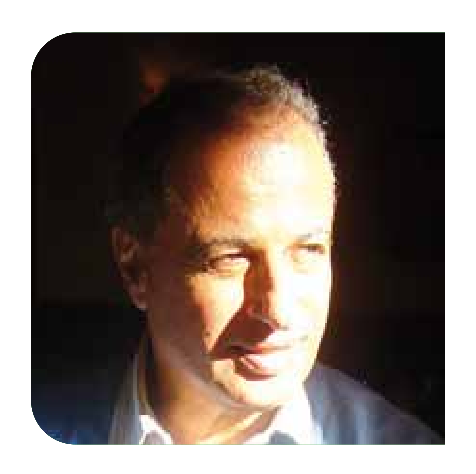
Les domaines de veille stratégique sont ainsi appréhendés dans le cadre d'une vision globale et systémique, mettant en évidence les interactions et les interdépendances, afin d'éclairer les questions du présent et de l'avenir sans perdre la richesse de la complexité.

Le schéma ci-après se veut une illustration de la méthode heuristique appliquée à la problématique du développement territorial, considéré comme un nœud du futur. Le choix de cette problématique converge avec les préoccupations d'un certain nombre d'opérateurs, dont l'Agence de l'Oriental.

(1) Martre H. (1994), «Intelligence économique et stratégies des entreprises», La Documentation Française, Paris,p. 16.
(2) Besson. B., Possin J-C (1997), «Du renseignement à l'intelligence économique», Editions Dunod.



Réussir le développement territorial.



INTELLIGENCE TERRITORIALE

Intelligence tout court

Driss ALAOUI MDAGHRI
Ancien Ministre et Président de l'Association Marocaine d'Intelligence Economique

L'auteur développe sa vision de l'Intelligence Territoriale et renvoie à un système de préhension où le niveau de lecture change les considérants. Au plan national, l'item est lié à la décentralisation ; au plan régional, c'est l'échelle méditerranéenne ; au plan mondial, l'optique du développement durable prévaut.

Face aux enjeux actuels des temps présents en matière de développement, trois opportunités s'offrent à qui, en tant que décideur, veut en tirer avantage pour le plus grand nombre. Elles reposent toutes sur une véritable intelligence territoriale et se situent au niveau interne de chaque nation, au niveau régional et au niveau mondial.

Au niveau de la nation, les forces à l'œuvre exigent de plus en plus de participation et donc d'autonomie dans la gestion des affaires locales.

Au niveau des ensembles régionaux, la construction d'ensembles complémentaires, économiquement et politiquement, représente une aspiration latente réelle et un impératif économique certain.

Au niveau mondial, les grands enjeux géo–stratégiques de toutes natures, notamment environnementaux, rendent nécessaires plus de coopération et d'action collective concertée.

Les actions à mener à ces trois niveaux doivent s'articuler de manière complémentaire pour être efficaces.

Au niveau interne de chaque nation, décentralisation et autonomie

L'aspiration légitime à la reconnaissance de la spécificité des réalités locales et la demande de participation et d'autonomie des populations et de leurs élites doivent être utilisées comme leviers de développement. Au Maroc, la politique de décentralisation doit jouer de manière totalement assumée pour donner, à toutes les Régions présentant un degré suffisant d'homogénéité historique et culturelle, toute l'autonomie qu'il faut pour que les énergies et les forces à l'œuvre dans ces espaces soient mobilisées au profit des habitants, tout en veillant à ce qu'elles aient des retombées positives et produisent des effets d'entraînement sur le reste du territoire national.

L'affaire n'est pas aisée, tant il faut vaincre d'obstacles à la fois politiques et psychologiques pour se débarrasser des discours conventionnels et de la langue de bois traditionnelle. Les initiatives prises par le Maroc en matière de développement régional et l'intense activité royale dans toutes les Régions du pays indiquent la voie et ouvrent des perspectives fécondes.
Sans entrer dans les détails, cette démarche doit prévaloir de façon durable et s'accompagner de la mise en place d'organes et d'instruments favorisant l'action efficace adaptée à chaque cas. A cet égard, la création d'observatoires régionaux chargés de la collecte, de l'analyse et de la diffusion des données pertinentes qui concernent ces Régions sur tous les plans, devrait favoriser la préparation et la prise de décision par les élus locaux tout en représentant des plateformes de veille stratégique nécessaires pour qui veut agir à bon escient, les technologies de l'information démultipliant les potentialités.

Une fiscalité révisée, appropriée dans ses niveaux, ses modalités, son affectation et son recouvrement, devrait aller de pair avec ces actions pour accompagner le changement. De même, la poursuite en profondeur de l'action des Agences de développement régional devrait permettre l'intensification de leur impact et une mobilisation permanente des leviers nécessaires en matière d'investissement.

Au niveau des ensembles régionaux : du Maghreb à la Méditerranée

Dans cet esprit, l'Union du Maghreb est un impératif auquel il faudra bien se résoudre tôt ou tard, non certes pour quelque sentimental désir d'union ou lyrisme

unioniste comme le monde arabe en a connu de nombreux, mais parce que le temps du mariage de raison est arrivé, imposé autant par la géopolitique que par le marché.
Il n'est nul besoin, pour ce faire, de croire à d'illusoires mots d'ordres qui empêchent de voir la réalité des intérêts réciproques qu'une telle union favoriserait et les capacités démultipliées d'influence qu'elle donnerait aux Etats de la région, notamment dans leurs dialogues, négociations avec le reste du monde en général, et avec l'Europe en particulier. Il suffit de construire ensemble dans des domaines privilégiés des projets à effets d'entraînement élevés, tels les projets énergétiques et d'infrastructures, qui serviront de trame à l'édification d'un ordre futur caractérisé par la paix, la stabilité, la concertation et le développement durable.

Il est fréquent d'entendre dire que l'UMA est en panne à cause des différends algéro-marocains à propos du Sahara. C'est exact jusqu'à un certain point. Les myopies de tous ordres empêchent de voir les exemples de coopération bilatérale qui fonctionnent en dépit des divergences (dans le domaine énergétique notamment : gazoduc Maghreb-Europe et interconnexions électriques) et de s'en servir comme leviers pour les multiplier et développer des zones particulières de coopération active.
Ils interdisent également de prendre la mesure des perspectives nouvelles qui s'ouvriront avec les changements qu'induira une politique d'Intelligence Territoriale bien conçue et appliquée au niveau national, dans laquelle chacun des pays du Maghreb devra s'engager en fonction de ses potentiels et de ses contraintes internes. A cet égard, le chantier de l'autoroute Fès-Oujda (plus de 1 milliard de Dollars d'investissement) s'inscrit dans cette logique positive. Il en va de même du réseau autoroutier algérien le long du littoral…
Par ailleurs, le rôle de la communauté des affaires et de la société civile est de nature à exercer un effet d'entraînement non négligeable sur les autorités politiques pour donner plus de vigueur au mouvement d'ensemble.
Cet espace régional redynamisé sera alors à même de contribuer à la construction d'un espace encore plus significatif, l'espace méditerranéen. On sait que les centres d'influence n'ont cessé de glisser au fil des siècles d'Est en Ouest, jusqu'au bord du Pacifique, réduisant progressivement le rôle de la zone méditerranéenne dans les affaires mondiales.
Seule une coopération accrue, renforcée, avec tout son cortège d'actions en profondeur, avec les investissements qu'il faut et la liberté de circulation des hommes et des biens nécessaire, peut encore ouvrir des perspectives nouvelles dans l'espace méditerranéen. D'autant que l'Europe latine n'a de chance de peser dans les affaires européennes, et l'Europe elle-même dans les affaires mondiales, qu'avec des apports démographiques, culturels économiques, énergétiques… de l 'ensemble du bassin de la Mare Nostrum.


L'urgence des questions planétaires

Au niveau mondial, des actions d'urgence

La plupart des recherches prospectives actuelles montrent que le proche avenir verra des mutations d'une ampleur sans précédent dans l'histoire humaine. Ces mutations rendent beaucoup de débats obsolètes et bien des politiques en décalage profond avec les enjeux nouveaux. Ce n'est pas le lieu d'examiner en détail ces questions complexes et délicates. Il convient de noter malgré tout, que l'horizon où ces questions se poseront avec une acuité sans précédent est à peine de deux ou trois décennies. C'est dire l'urgence de réflexions et d'actions collectives appropriées. Les défis gigantesques auxquels l'humanité, en tant qu'espèce, sera confrontée ne laissent aucun autre choix.
On s'arrêtera, du point de vue qui est le nôtre, dans cette modeste contribution - celui des opportunités et des actions à entreprendre à court terme au niveau mondial - sur la question de l'environnement, qui doit s'articuler étroitement avec les actions locales et régionales.
Cette question revêt aujourd'hui une urgence singulière en raison du réchauffement climatique. Le dernier rapport du GIEC (Groupe Intergouvernemental d'Experts sur l'Evolution du Climat) le montre assez. Elle représente cependant une opportunité dont on peut largement tirer profit en termes d'adaptation des modes de consommation et d'innovations, pour un comportement énergétique plus respectueux des équilibres naturels.
Le concept de développement durable, revu et corrigé à la lumière des nouvelles données n'a de chance d'être réel que dans la mesure où il est concerté à l'échelle internationale, afin que des solutions équilibrées et bénéfiques pour tous soient trouvées. Il est parfaitement clair aujourd'hui que sans une politique volontariste de tous, Etats-Unis, Europe, Canada, Chine, Japon, et Inde, pour ne citer qu'eux, la planète file tout droit vers une catastrophe écologique à plus ou moins long terme. Concrètement, l'application du Protocole de Kyoto est un minimum vital.
Par ailleurs, croire que cette question puisse être réglée sans que parallèlement celle d'une répartition plus juste des richesses mondiales intervienne, serait une pure illusion. C'est ce qui peut donner une justification réelle au concept de développement durable… et une réelle pertinence.
En transformant les menaces qui pèsent aujourd'hui sur nos tête en opportunités pour introduire des initiatives réellement créatives et des actions collectives réfléchies aux trois niveaux soulignés, dans l'optique d'une intelligence territoriale adaptée, on peut espérer que l'intelligence tout court gouverne enfin notre planète, si fragile et si belle, et que notre pays y occupe la place qui doit être la sienne.



L'intelligence territoriale, ferment d'une nouvelle politique industrielle

Rémy PAUTRAT
Préfet de Région honoraire - Président de l'Institut d'Etudes et de Recherche pour la Sécurité des Entreprises

L'auteur rappelle opportunément que l'intelligence économique territoriale est d'abord un choix politique, un volet de la gouvernance d'un Etat, dont le mode d'administration va plus ou moins se refléter dans la gestion de l'information, de son recueil à sa diffusion en passant par son traitement. Au cœur du propos, les rapports entre les entreprises et les institutions, les modes de décision, la vision du développement local, la nature et la force des réseaux, les types de partenariat public-privé, parmi les principaux considérants .

L'intelligence économique ou comprendre le monde…

Une profonde modification des rapports de force internationaux est à l'œuvre. La course aux marchés et aux ressources s'opèrent désormais dans un jeu d'acteurs inédit. Une trentaine d'économies émergentes entrent dans la concurrence pour gagner leur part de la richesse mondiale. Des opérateurs de plus en plus diversifiés interagissent, issus de la sphère publique ou privée, régionale, nationale ou internationale, du champ économique, mais également social, politique ou culturel. En même temps, le rythme des ruptures ou des avancées technologiques s'accélère ; la maîtrise des cycles d'innovation et de normalisation, devenus de plus en plus courts, conditionne l'accès au marché.

Guerre de l'intelligence et guerre de la connaissance structurent les rivalités géoéconomiques. La hiérarchie des menaces s'en trouve considérablement modifiée et, si les ouvertures de marchés se multiplient, les acteurs économiques sont confrontés à l'imprévisibilité des environnements. Les capacités d'anticipation et d'analyse deviennent des investissements stratégiques.

Dans un tel contexte, les Etats et les managers ont progressivement développé une nouvelle démarche et ses outils théoriques et pratiques afin de piloter leurs stratégies « en connaissance de cause » dans le dédale de ces logiques inédites : il s'agit de l'intelligence économique. La France en a fait une politique publique à caractère stratégique en même temps que les managers publics et privés, les Universités et les écoles, participent au développement de la démarche, ses outils, ses organisations, ses méthodes.

Cette discipline permet en somme de comprendre les événements économiques afin de définir, puis mener, des actions stratégiques, construire le futur. La posture centrale est celle de l'anticipation. Elle intègre l'organisation de la sûreté du patrimoine de l'entreprise et la sécurité économique qui reste aujourd'hui mal comprise et insuffisamment prise en compte. Or, elle fait partie intégrante de la démarche globale d'intelligence économique. Elle a pour but de protéger l'information stratégique des firmes, leur potentiel d'innovation, en les préservant de la prédation et de manœuvres illicites. La France, à travers la nouvelle politique industrielle qu'elle développe – stratégie des pôles de compétitivité et stratégie d'innovation - a inscrit la sécurité économique, celle des PME/PMI sensibles, au cœur de sa politique de croissance.
L'apprentissage de l'intelligence économique depuis une quinzaine d'années a eu un impact majeur sur l'Etat, lui imposant progressivement de dépasser le cadre de ses missions traditionnelles de contrôle et de sanction. Il devient dans les faits un Etat stratège et partenaire des entreprises. Cette révolution a été dynamisée par la mise en place de la nouvelle décentralisation.

L'intelligence territoriale au cœur du développement local

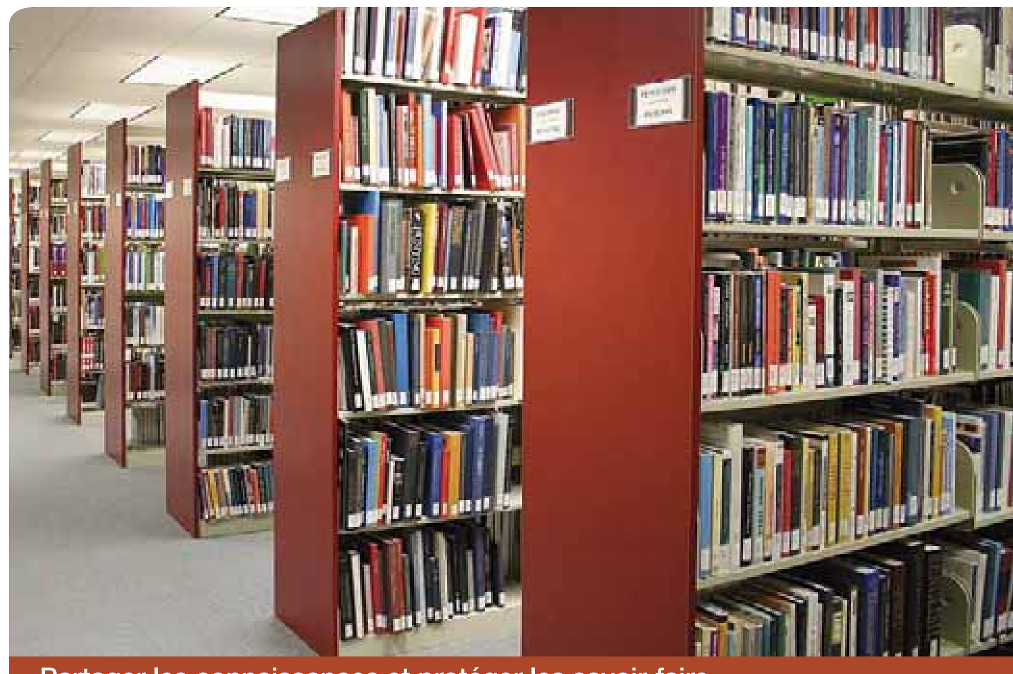
Ainsi, la politique publique d'intelligence économique en France trouve

aujourd'hui un champ d'application majeur au niveau territorial. Sa gouvernance décentralisée prend en compte notre diversité, la variété de chaque bassin d'activités et permet à nos Régions de s'insérer au mieux dans la grande dynamique de la mondialisation. La politique innovante d'intelligence territoriale et les actions qui en découlent ont acquis une véritable densité avec un programme couvrant l'ensemble du territoire national. Le récent lancement de la stratégie des pôles de compétitivité a encore renforcé la visibilité, la cohérence, mais surtout l'utilité d'une telle politique.

D'évidence, la concurrence internationale n'épargne plus les territoires (ni leurs populations) qui participent à la dynamique essentielle d'innovation et de croissance à travers le tissu productif des PME.
L'intelligence organisationnelle qui accompagne la démarche passe par le travail en réseau. Pour innover et se développer dans les environnements hyperconcurrentiels, les acteurs économiques doivent coopérer, mutualiser leurs connaissances et leurs compétences, tout en préservant leurs savoir-faire essentiels. Il convient ici d'inventer et de développer des organisations apprenantes, de combattre l'empilement des structures et le stockage stérile des données. Seules l'information et la connaissance qui circulent, seules celles qui sont partagées, créent de la valeur ajoutée.
Le management stratégique des territoires suggère leur «immersion » dans la culture opérationnelle de l'intelligence économique, c'est-à-dire dans les techniques de veille, de sécurité économique et d'influence.

La nécessité d'une démarche souple et pragmatique

Les leçons ont été tirées des premières initiatives étatiques de mise en place d'une politique publique d'intelligence économique. Trop centralisée à l'origine, elle est aujourd'hui marquée par la dynamique de subsidiarité. Une organisation souple et flexible et des règles de gouvernance régionales sont déployées dans chaque Région. Le succès de cette politique repose en grande partie sur l'aptitude des systèmes locaux d'intelligence économique à identifier et répondre aux besoins «réels» exprimés par les dirigeants d'entreprises.



Partager les connaissances et protéger les savoir-faire.

Il s'agit de construire de nouveaux réseaux locaux de compétitivité et de vigilance. C'est là tout le sens de la démarche d'expérimentation de l'intelligence territoriale décidée par le gouvernement, en s'inspirant des innovations pionnières conçues, il y a quelques années, dans les Régions Basse-Normandie, Franche-Comté, Centre, et Nord-Pas-de-Calais.

La nouvelle politique industrielle que la France a adopté pour répondre à sa faiblesse globale en matière d'innovation et améliorer sa compétitivité s'est traduite par la mise en place de pôles de compétitivité. Fer de lance de la stratégie d'intelligence territoriale, leur mise en place a été semée d'embûches. Un pôle de compétitivité se définit comme *«une combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche, publiques ou privées, engagés dans une synergie autour de projets communs au caractère innovant. Ce partenariat s'organise autour d'un marché et d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché, et doit rechercher une masse critique pour atteindre une compétitivité et une visibilité internationale»*.
L'une des difficultés rencontrée a été la sous-estimation des préoccupations liées à la sécurité économique des pôles qui concentrent et donnent à voir des innovations souvent clés et stratégiques.

Le Ministère de l'Intérieur et de l'Aménagement du Territoire, toujours guidé par la logique de l'expérimentation, a lancé en 2006 un programme d'expérimentation au sein de plusieurs pôles en matière de sécurité économique. L'expérimentation a pour objectif d'établir des protocoles de gestion de l'information, afin d'encourager le développement d'un climat de confiance entre les divers partenaires, notamment vis-à-vis de chefs de petites entreprises qui pourraient se montrer réticentes à partager leurs savoir-faire et leurs technologies.
Ces pôles pilotes (en Régions Limousin, Midi-Pyrénées, Provence-Alpes-Côte d'Azur-Corse, Rhône-Alpes, Pays de Loire et Bretagne) regroupent des entreprises exposées à la concurrence et nécessitant une protection accrue de leurs savoir-faire et de leurs technologies critiques.
J'ai pu personnellement constater au cours de ma carrière préfectorale la pertinence d'une telle organisation, souple et prospective. De l'Essonne et de la Basse-Normandie à la Région Nord-Pas-de-Calais, les initiatives prises pour améliorer la compétitivité des entreprises grâce à

l'intelligence économique se sont toujours articulées autour de quatre axes :

• sensibiliser et former ;
• identifier et protéger les technologies clés ;
• contribuer à créer des réseaux entre secteur privé et sphère publique ;
• valoriser enfin l'image de la Région en faisant mieux connaître ses atouts.

Un partenariat privilégié entre les entreprises, les collectivités et l'Etat

Dans ce cadre et pour accompagner les révolutions organisationnelles et culturelles nécessaires, il est essentiel de prendre toute la mesure de l'intérêt du partenariat entre les sphères publique et privée. Tirer le meilleur parti de l'information et construire des réseaux de connaissance constituent des enjeux stratégiques. De ce point de vue, la France tarde à se transformer. En effet, si des réseaux remarquables de recueil et d'exploitation de l'information irriguent l'économie, l'efficience du dispositif global d'intelligence économique se trouve entravée par un système fortement cloisonné et trop faiblement coordonné.
L'intelligence territoriale constitue une réponse majeure à cette problématique :

• développer les synergies entre les entreprises, les collectivités territoriales et l'Etat vers une compétitivité accrue ;
• sécuriser les organisations et les systèmes d'information ;
• appuyer les entreprises et les Régions dans leurs stratégies concurrentielles et coopératives.

Il s'agit en fait de contribuer à rassembler des énergies et des compétences multiples au service des mutations économiques et sociales, vers un rayonnement des territoires. L'intelligence économique territoriale permet ainsi la rencontre entre une nouvelle culture managériale, celle du management par la connaissance, celle du diagnostic en temps réel, celle de la prospective et la gestion féconde de l'espace.

Seules des opérations expertes et localisées associant les entreprises, les collectivités territoriales, l'Etat, mais aussi les Universités, les organisations professionnelles, les CCI et les associations, peuvent désormais permettre le développement durable des territoires. Ces opérations sont guidées par trois objectifs principaux :

• doter les territoires concernés d'instruments d'anticipation et d'expertise en temps réel ;
• développer une culture de projet et de réseau ;
• mobiliser et mutualiser les compétences, les expertises et les moyens existants.

Intelligence territoriale et réforme de l'Etat

Dans ce contexte, l'intelligence territoriale constitue un levier puissant au service de la modernisation de l'action des pouvoirs publics vers le fonctionnement d'un Etat stratège.
En effet, pour faire face à ces nouveaux défis, le rôle même de l'Etat doit évoluer. Nos compatriotes souhaitent en effet voir les administrations et les collectivités publiques se rapprocher de leurs préoccupations concrètes. L'exigence de proximité et de concertation se fait de plus en plus forte. Il s'agit peut-être moins aujourd'hui de décider à Paris du quotidien de l'entrepreneur que d'accompagner, de soutenir et protéger, les entreprises dans leurs efforts d'anticipation et de développement. De ce point de vue, l'intelligence territoriale favorise grandement l'apprentissage de cette tâche d'animation au profit de l'intérêt collectif, qui incombe à l'Etat mais aussi aux collectivités territoriales.

L'intelligence territoriale est également une des clés de la décentralisation. Si l'Etat n'est plus la réponse unique et permanente aux attentes des Régions et Départements, il devient absolument nécessaire que les acteurs locaux, publics et privés, trouvent des sources endogènes de développement pour une gestion efficace de l'emploi, de la cohésion sociale, de l'innovation économique, culturelle et sociale.

L'intelligence territoriale inspire les mutualisations de ressources, d'expertises vers une intelligence partagée des contraintes et des dynamiques de développement. Le dessein final reste une conception plus agile de nos stratégies, une gestion plus efficace des rapports de force concurrentiels, mais aussi coopératifs.
A terme, en contribuant à créer plus de lien, elle devient un véritable moteur de cohésion sociale et territoriale.


Des partenariats privilégiés entre Etat, collectivités locales et secteur privé (tramway de Rabat).



LA VEILLE STRATÉGIQUE DANS L'ENTREPRISE
L'exemple de l'ONDA

Abdelhanine BENALLOU
Directeur Général de l'Office National des Aéroports

Dans son domaine de compétence très sensible et en constante évolution, l'ONDA pratique la veille stratégique mondiale, seule échelle où le benchmarking a un sens pour le champ d'activité du transport aérien. Son Directeur Général nous livre son approche de manager et sa vision des enjeux pour l'ONDA.

Les entreprises évoluent dans un environnement économique en perpétuel changement caractérisé par une mondialisation croissante et un développement spectaculaire des systèmes d'information et de communication. Face à cette situation, une information fiable, pertinente et exploitable est devenue un facteur essentiel qui conditionne la survie et le bon fonctionnement de l'entreprise.

Constituant une composante de base de l'intelligence économique, la veille stratégique, vient pour satisfaire ce besoin en mettant à la disposition des entreprises des outils de recherche, de collecte, de mise en mémoire, d'analyse et d'intégration des signaux émergents dans leurs stratégies globales, ce qui constituera probablement un capital de demain.

La veille stratégique peut être définie comme étant un processus continu par lequel une entreprise se met à l'écoute des mutations de son environnement socio-économique, dans le but d'assurer une surveillance active et d'anticiper les évolutions. En fonction de la taille de l'entreprise, la pratique de ce processus peut se faire de façon intuitive, être dédiée à une entité interne ou sous-traitée par des cabinets externes spécialisés dans ce domaine.
Une démarche de veille est une approche structurante qui nécessite un environnement adéquat, ainsi elle doit constituer un projet d'entreprise porté par la direction générale, mené par un dirigeant motivé ayant un esprit ouvert et accompagné par des mesures visant à créer une ambiance de partage et à sensibiliser l'ensemble du personnel.

En assurant une écoute permanente de l'environnement, la veille stratégique facilite la rencontre entre l'entreprise et tous les acteurs économiques (niveaux régional, national et international) dans une logique de coopération et de partenariat (collectivités locales, administrations publiques, ministères, etc.). Ce rapprochement peut être supporté en mettant en place une cellule de coordination pour soutenir les actions de développement avec les différents acteurs économiques.

Veille stratégique : exemple de l'ONDA

Sous l'effet de la libéralisation de l'espace aérien et des fortes évolutions sur le plan technologique, réglementaire et économique, d'un secteur économique complexe et à caractère international, l'Office National des Aéroports a lancé un grand chantier d'extension et de modernisation de toutes les plateformes aéroportuaires marocaines.
Dans ce contexte, l'ONDA a intégré la fonction d'intelligence économique au sein de son organisation en mettant en place un service de veille stratégique visant à pressentir les opportunités, à surveiller l'activité d'une façon permanente et à anticiper les nouvelles tendances.



Les aéroports marocains : aux meilleurs standards mondiaux



Mise en place d'un Centre de Contrôle des Opérations totalement informatisé à l'aéroport Mohammed V.

La démarche de veille de l'ONDA est basée essentiellement sur le knowledge management et le benchmarking. En effet, l'ONDA s'est engagé depuis 2007 dans une démarche de gestion des connaissances pour l'organisation, le suivi, le partage et la mise en mémoire des connaissances. Cette politique vise à constituer un réseau d'experts, à produire l'information utile aux décideurs et à constituer une voie d'apprentissage continu.

L'ONDA veille toujours à bénéficier des expériences les plus réussies. Ainsi, il réalise constamment des études de benchmarking de ses différents services et processus, comparés avec les meilleurs modèles pour fixer des objectifs d'amélioration.

Concernant les sources d'information, L'ONDA assure un suivi régulier des différentes informations provenant des organismes professionnels de l'aviation civile : en l'occurrence, OACI, IATA, EUROCONTROL et ACI. Il se rend régulièrement à une multitude d'événements, de salons professionnels et de colloques scientifiques, aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale, tels que ROUTES MONDE qui réunit tous les acteurs de l'aérien au monde.

L'ONDA reste toujours à l'écoute de ses clients par l'intermédiaire des enquêtes de satisfaction des clients et un traitement systématique des réclamations.

Réalisations de l'ONDA

Grâce au système de veille mené par l'ONDA, nos aéroports et notre centre de contrôle aérien sont au top en termes d'équipements et d'installations de haute technologie répondant aux normes de sécurité et de qualité reconnues au niveau mondial. Les réalisations sont nombreuses dans ce domaine et, à titre d'exemples, on peut citer :

- premiers aéroports au monde dont une partie de l'approvisionnement électrique utilise une énergie propre (plaques solaires) ;
- à l'aéroport Mohammed V, mise en place d'un Centre de Contrôle des Opérations (CCO), entièrement informatique, utilisant les dernières prouesses en matière de technologie de surveillance vidéo ;
- dans la majorité des aéroports, clôture périmétrique anti-intrusion ;
- contrôle d'accès biométrique ;
- adhésion au Global Compact des Nations Unies (développement durable) ;
- conception et développement d'un système de Gestion des connaissances de l'ONDA (AKM ou Airport Knowledge Management).



Projet du nouvel aéropole Oujda-Angad.



L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE APPLIQUÉE AUX TERRITOIRES

Une réalité complexe

Gérard PARDINI
Chef du Département Sécurité Economique et Gestion de Crise
Institut National des Hautes Etudes de Sécurité

L'auteur est Chef du Département Sécurité Economique et Gestion de Crise de l'Institut National des Hautes Etudes de Sécurité, établissement public du Ministère de l'Intérieur. Il a participé dès 1995 aux premières expériences de mise en place de programmes régionaux d'intelligence économique et suit depuis 2003 les expérimentations et les politiques publiques conduites par ce Ministère dans le domaine de l'intelligence économique. Cet article reflète le point de vue personnel et la vision de l'auteur sur le lien entre Intelligence Economique Territoriale, développement local et sécurité.

Les expériences conduites notamment en France depuis plusieurs années font de l'intelligence territoriale une réalité incontournable [1]. Elles se révèlent utiles à la définition de stratégies pertinentes de développement et à la mise en œuvre d'actions de sécurité économique au service de territoires, de filières ou de pôles d'excellence.

Les différents programmes pilotes engagés dans les Régions depuis 2003 ont permis de clarifier un débat qui commençait à être dénaturé par l'utilisation abusive, tout au moins par certains, du concept d'intelligence économique. Nous commençons ainsi à nous affranchir de ce que j'appelle «l'écueil incantatoire» [2].

L'intelligence économique ne peut se cantonner dans une approche défensive et, pour être crédible, doit intégrer les fonctions de maîtrise de la connaissance et de soutien à l'innovation et à l'esprit entrepreneurial. C'est un réel défi pour les pouvoirs publics, dont les missions originelles et multiséculaires – tout au moins en France - sont de contrôler, protéger et incarner l'intérêt général.
Les logiques de réseaux sont devenues une réalité, qu'elles soient de territoires, d'entreprises, ou mixtes, notamment avec les pôles de compétitivité.



De nouvelles stratégies d'alliance, fruits de l'intérêt général partagé.

Elles contraignent à une évolution qui fait que les pouvoirs publics, s'ils veulent sauvegarder leur légitimité et leur capacité d'arbitrage doivent se convertir eux-mêmes à cette culture du réseau, organiser un management décentralisé, faire vivre des stratégies d'alliance et accepter le concept d'intérêt général partagé. Dans ses stratégies d'influence globale, le secteur public doit prendre en compte l'intérêt des entreprises, notamment celui des plus petites, qui forment le cœur de la richesse nationale (3), et les accompagner dans leur développement lorsqu'elles le sollicitent légitimement. La responsabilité politique est à chercher dans ces nouvelles stratégies d'alliance.



Associer sécurité nationale et développement local.

L'originalité, voire l'innovation, de la démarche française est d'avoir associé sécurité nationale et développement local. Ces deux dimensions de l'intelligence économique sont également le «cœur de métier» du Ministère de l'Intérieur. Le réseau des Préfectures et l'échelon régional constituent un «creuset interministériel» commode, légitime par ses deux siècles de savoir-faire. Ce niveau est irremplaçable, car il fusionne les compétences et ne remet pas en cause les grandes missions exercées par les Départements ministériels au niveau central. Je pense notamment aux rôles propres à chacun des Ministères de l'Economie, des Finances, et de l'Emploi, dont l'intervention est tout aussi décisive (4).
Cette approche a le mérite de resituer à sa juste place l'intelligence économique, qui n'est que le «savoir utiliser» des outils de gestion des connaissances au service de décideurs.

L'écueil incantatoire évoqué plus haut inclut aussi deux autres «récifs». Le premier est celui d'une utilisation abusive et répétée du mot «stratégique» qui, si l'on n'y prend garde, va donner une dimension caricaturale à l'intelligence économique et aboutir au résultat inverse de celui que l'on espère. Il faut conserver en permanence à l'esprit que la vocation centrale de l'intelligence économique réside dans sa capacité à soutenir la politique générale d'une entreprise, une filière, un territoire ou un Etat. C'est cette notion de soutien qui est à privilégier, à la condition de disposer d'objectifs de développement qui seuls sont stratégiques.

Le deuxième récif est celui de la trop grande proximité – plus supposée que réelle - entre intelligence économique et renseignement. Si l'intelligence économique y trouve sa filiation, il lui est indispensable de s'en affranchir. Son épanouissement se construira dans l'émancipation. Il s'agit bien plus pour les pouvoirs publics de mutualiser à l'échelle du territoire de bonnes pratiques, de rendre cohérentes les actions collectives au service des entreprises, d'animer (et de participer à) des réseaux publics / privés, plutôt que de s'ériger en acteur direct.
Il convient ainsi de privilégier dans ce domaine le rôle de l'Etat stratège plutôt que de l'Etat contrôleur ou surveillant. Il s'agit, pour lui, de donner des impulsions et de s'appliquer à lui-même les méthodes préconisées pour que les entreprises soient compétitives. C'est à ce prix que l'interaction secteur public, acteurs économiques sera féconde. La force du réseau territorial réside dans cet ancrage proche des réalités des besoins des entreprises mais aussi des administrations et des collectivités territoriales. A ce titre, la réussite des pôles de compétitivité s'avère indispensable pour conforter durablement cette approche pragmatique de la politique publique.

(1) Actions conduite à l'initiative de certains Préfets à partir de 1995 ; Programme expérimental conduit dans 9 Régions en 2004 sous la coordination du Ministère de l'Intérieur ; Programmes de sécurité économique adaptés aux pôles de compétitivité à partir de 2006.
(2) La période qui a suivi la publication du rapport au Premier Ministre sur la mise en place d'une politique publique d'intelligence économique par le député Bernard Carayon, en juin 2003, s'est caractérisée par une forte médiatisation du concept allant dans le sens d'une proximité avec des actions de renseignement. La plupart des articles publiés ont réalisé un amalgame entre espionnage économique et intelligence économique. Espionnage, pratiques illégales et intelligence économique sont ainsi accolés dans un nombre significatif d'articles de presse parus depuis dix ans (environ 20% de la totalité des articles traitant d'intelligence économique). J'emploie le terme «incantatoire» car Intelligence économique a aussi été perçue comme un produit «dans l'air du temps», vendu et accommodé avec le terme «stratégique».
(3) 2,7 millions d'entreprises, dont seulement 2000 comptant plus de 500 salariés. Les entreprises emploient 16 millions de personnes, dont 89% le sont par les PME. Les grandes entreprises représentent 0,1% du total et emploient 11% des effectifs salariés (chiffres arrondis).
(4) Le livre blanc sur la Défense et la Sécurité nationale publié en juin 2008 et les lettres de mission du Président de la République aux ministres de l'Economie et de l'Intérieur rédigées en 2007 après l'élection présidentielle reflètent bien cette répartition des rôles.



L'Intelligence Économique au service des territoires

Michel ROUSSET
Agrégé de droit public et de science politique, Professeur et Président honoraire de l'Université des Sciences Sociales de Grenoble

Homme du droit, empreint de recul critique et de sagesse, appuyé sur la profondeur du temps, Michel ROUSSET démontre que l'Intelligence Economique Territoriale est un bien qui nous vient de loin.
Au passage, l'auteur souligne la place faite aux juristes dans les démarches d'aménagement du territoire, concept volontariste auquel il relie l'Intelligence Economique Territoriale d'aujourd'hui.

Interview : propos recueillis par la rédaction de Oriental.ma.

L'intelligence économique est-elle intégrée dans la démarche du juriste pour le développement des territoires ?

Lors de la conférence qu'il prononçait devant les Préfets réunis au Ministère de l'intérieur, à Paris, le 9 décembre 2004, Monsieur Bernard Carayon a présenté une nouvelle *«politique publique»* dont il était l'initiateur, qu'il a qualifiée *«d'intelligence territoriale et de sécurité économique»*.
S'adressant aux responsables de l'administration territoriale chargés de mettre au point des plans d'aménagement et de sécurité économique régionale (PASER), il leur a expliqué qu'à ses yeux, ces plans constituaient *«pour l'essentiel une politique publique régionale d'intelligence économique».*

Pour ma part, il me semble que, lorsque l'on se penche sur le contenu que recouvre cette politique on constate qu'elle a pour objet de valoriser les potentiels de développement des territoires et des sociétés qui les habitent. Cela suppose naturellement un inventaire des «ressources» diverses de ces territoires : naturelles, humaines, structurelles, culturelles, intellectuelles, etc. Cela, aux différents niveaux spatiaux que présente le territoire considéré. C'est sur la base de cet inventaire que peut être mise en œuvre de façon rationnelle une politique intégrée de développement, dont les projets définis en co-action avec les différents intervenants doivent prendre en considération la dimension temporelle dont toute politique à moyen et long termes doit tenir compte.

Le juriste ne peut rester à l'écart d'une telle démarche, tout simplement parce que le droit est une science sociale,une science de l'homme et de la société : rien de ce qui concerne l'homme et la société ne peut lui être étranger.
Mais cela touche peut-être plus intensément les juristes de droit public, parce qu'ils sont, par fondation en quelque sorte, les premiers intéressés par les problèmes posés par le rôle de l'Etat à l'égard du développement, par les problèmes de l'administration territoriale, de l'encadrement du développement économique, du développement rural et urbain et de l'aménagement du territoire, et surtout par le devenir des communautés humaines et des individus qui sont masqués par ces notions mais qui en sont les vrais destinataires.
Le juriste n'est pas sociologue, économiste ou historien, etc., mais il ne peut ignorer aucune de ces sciences sociales car il est tributaire des unes et des autres.
Définir les structures et les compétences des collectivités territoriales internes (régions, départements, communes, structures intercommunales), et aujourd'hui de plus en plus souvent (en raison de la coopération décentralisée), adopter et adapter ces formes de coopération, y compris la coopération transfrontalière, impliquent non seulement une maîtrise des techniques juridiques, mais aussi la compréhension intime des mécanismes économiques, des ressorts sociologiques, des racines culturelles des communautés humaines et des spécificités des territoires qu'elles occupent.

Le juriste doit aussi être en mesure de proposer la création d'organismes

chargés de mettre en œuvre les politiques publiques de développement, de définir leurs règles de fonctionnement, et surtout de prévoir les mécanismes de coordination permettant d'assurer la cohérence des actions publiques ou privées, que ce soit au niveau national ou aux autres niveaux territoriaux où se manifestent les acteurs du développement, publics ou privés, nationaux ou locaux. C'est la raison pour laquelle le juriste doit impérativement travailler en liaison étroite avec les uns et les autres.
Restant pour l'instant dans le champ d'action de la France, je voudrais indiquer qu'à partir des années cinquante, où l'idée d'aménagement du territoire a été lancée, de nombreux juristes se sont investis dans les recherches sur l'aménagement du territoire et la régionalisation, c'est-à-dire selon la célèbre formule : «*la recherche dans le cadre géographique de la France d'une meilleure répartition des hommes en fonction des ressources naturelles et des activités économiques*».

Cette «géographie volontaire des établissements humains» a connu une accélération importante sous l'influence de la construction européenne, qui a contraint les juristes à élargir leur horizon pour intégrer dans leur vision cette dimension régionale européenne, dont le dernier avatar est la création récente du Groupement Européen de Coopération Transfrontalière (GECT).
On doit souhaiter que les juristes maghrébins, notamment ceux de l'Oriental, aient bientôt à se préoccuper de ce type de problème !

Vous avez formé plusieurs générations de juristes et d'aménageurs du territoire en France et au Maroc ; l'intelligence économique régionale est-elle un concept novateur utile dans un contexte de plus en plus marqué par la compétition économique entre territoires ? Quels seraient sa portée et son apport pour un pays comme le Maroc?

Très franchement, je ne crois pas avoir, au sens fort du terme, formé des aménageurs du territoire ou des urbanistes. Mais, avec certains responsables de la Direction de l'Urbanisme et de l'Habitat transformée par la suite en Direction de l'Aménagement du Territoire, j'ai été un pionnier dans la sensibilisation des futurs cadres du Maroc dans les divers lieux où j'enseignais, à l'impérieuse nécessité de prendre en considération le territoire et donc les communautés humaines concernées dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques, et cela dès 1969 ; à cette époque, dans les sphères dirigeantes de l'administration, on estimait que ce qui comptait c'était la rentabilité de l'investissement tandis que l'aménagement du territoire était considéré comme un luxe pour pays riches !!


Entre le livre et l'ordinateur, le juriste participe au développement.

L'expression «intelligence économique territoriale» est nouvelle, mais elle ne me semble pas recouvrir un contenu fondamentalement différent de la notion d'aménagement du territoire.
Au Maroc, on découvre cette notion et sa nécessité à la fin des années soixante, lorsque les responsables de la planification butent sur le problème du déséquilibre territorial engendré par la prise en compte exclusive de la rentabilité économique et financière de l'investissement ; le mot d'ordre est alors la spatialisation du Plan. C'est ainsi que virent le jour, en 1971, les sept Régions économiques destinées à l'adaptation des politiques publiques aux caractéristiques des diverses parties du territoire.

Sans doute l'expérience n'a pas donné les résultats escomptés, parce ce que le jeu de la régionalisation n'a pas été joué sérieusement.
Mais le bilan n'a pas été totalement négatif, car l'idée est désormais admise qu'il est impératif de fonder le développement sur la mise en mouvement de l'ensemble du territoire national, de façon à ce que tous les habitants puissent bénéficier de ce que l'on pourrait appeler un minimum de bien-être socio-économique. Un haut cadre du Ministère de l'Intérieur disait à ce propos : «*Tous les habitants ont droit à l'eau, à la santé, à l'école ...*», ce qui correspond d'ailleurs aux droits économiques et sociaux proclamés par la Constitution.

A cet égard, le rôle de l'Etat demeure capital, car c'est lui qui doit donner l'impulsion et veiller au maintien des orientations du développement territorial. La fin de l'Etat entrepreneur ne signifie pas la fin de son intervention ; désormais, l'Etat doit être régulateur et garant de l'équilibre territorial et social de la communauté nationale.
Mais il doit l'être aussi de son ouverture internationale, notamment à l'égard de son environnement proche, le Maghreb, l'Europe et la Méditerranée, à l'égard desquels il doit renforcer sa stature de partenaire non seulement économique, mais aussi politique, et sa présence culturelle.

Comment peut-on adopter des démarches d'intelligence économique au niveau des territoires ? Quel serait le niveau territorial approprié au Maroc : la Région, la Province, la Commune ?

Je pense que c'est au niveau de l'espace régional que le concept d'intelligence économique territoriale peut être le plus approprié pour la détermination et la mise en œuvre des politiques de développement du territoire dans le cadre évidemment des orientations retenues au niveau national. Cette affirmation prend en compte les exigences des principes de subsidiarité et de bonne gouvernance. Toutefois, elle appelle plusieurs remarques.

Tout d'abord, il convient de préciser pourquoi le niveau régional doit être privilégié. La raison en est que la Région me paraît constituer un espace significatif entre l'Etat et les collectivités de base, Communes et agglomérations urbaines. C'est un espace significatif pour notre propos car c'est à ce niveau que l'on peut construire un espace de croissance fondé sur des ressources importantes, une population ayant une masse critique suffisante pour dégager les actifs qualifiés dont la croissance a besoin, des équipements multiples capables de supporter la double exigence *«de l'équité sociale et de l'efficacité économique»* [(1)]. Mais, le choix de la Région comme cadre le plus approprié pour la mise en œuvre d'une politique d'intelligence économique territoriale n'exclut pas, bien au contraire, la prise en compte des espaces infra-régionaux, notamment des grandes agglomérations qui constituent le maillage de l'espace régional et lui donnent sa cohérence.



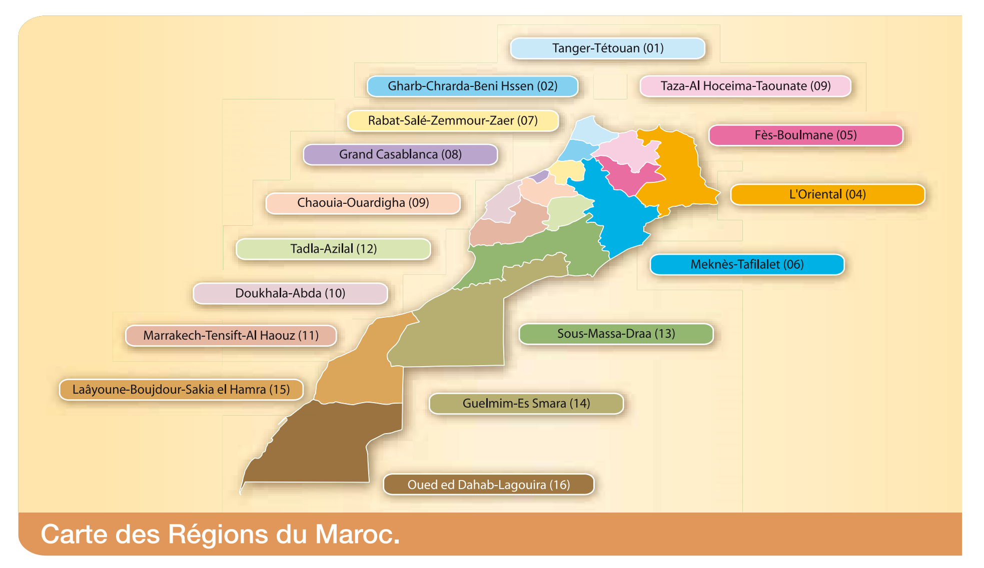
Mais, il faut en finir avec l'indécision en ce qui concerne le découpage de la circonscription régionale : celui de 1971 a été contesté et celui de 1997 est aujourd'hui remis en question par les responsables de l'aménagement du territoire. Sa Majesté le Roi lui-même a annoncé un nouveau découpage, afin que l'approche territoriale du développement puisse être pensée dans le cadre régional. La stabilisation de ce découpage est donc un préalable à toute politique de développement territorial indispensable pour résorber *«le déficit territorial»*, traduit par le fait *«que de larges zones du pays n'ont pas toujours été intégrées à notre processus de développement... Certaines zones restent à l'écart des flux économiques nationaux au grand détriment de leur population mais aussi de la nation toute entière»* [(2)].

La Région s'impose, car elle est un cadre de déconcentration des services de l'Etat, un cadre de décentralisation non seulement administrative mais aussi politique, comme on le voit avec le projet de statut d'autonomie pour les Provinces du Sud. Elle est enfin un espace qui polarise l'activité des hommes et qui, pour toutes ces raisons, doit être un espace stratégique pour le développement.

Enfin, la stabilisation du cadre régional doit s'accompagner de la stabilisation institutionnelle de la Région, qui est une nécessité politique. En effet, si l'on veut associer les populations régionales à la détermination de leur devenir, il faut que l'institution régionale soit adaptée à cette finalité. Une réforme du statut de 1997 est actuellement à l'étude. Dans quel sens et jusqu'où ? On peut penser que cette réforme sera influencée par le projet de ce statut d'autonomie des Provinces du Sud ; mais sans aller jusqu'à une transposition complète de ce statut, celui-ci peut inspirer deux réformes essentielles :

- la réforme du mode de scrutin de l'assemblée régionale, qui devrait être un scrutin direct ;
- le transfert au Président de l'assemblée régionale de l'intégralité des compétences exécutives de la Région et des moyens nécessaires pour les exercer.

Il faut donc que ces deux conditions préalables, territoriale et institutionnelle, soient satisfaites pour que puisse être engagée solidement une politique de développement qui suppose que soit assurée une cohérence aussi grande que possible entre les vœux de la population, l'action des décideurs publics et des acteurs privés du développement, les uns et les autres agissant au plus près des problèmes à résoudre.



Carte des Régions du Maroc.

(1) Schéma National d'Aménagement du Territoire, Synthèse, p.65

(2) Le Maroc du possible, p.237



L'Intelligence Territoriale au service d'une vision rénovée du développement

Mohamed CHAFIKI
Directeur des Etudes et des Prévisions Financières
Ministère de l'Economie et des Finances

Intelligence Territoriale, développement régional, deux questions liées à l'adoption d'une gouvernance appropriée, en particulier au plan budgétaire. Déconcentration, décentralisation, délégation... autant de concepts qui impliquent des dispositions adaptées en matière de finances publiques, de la réflexion à la mise en œuvre. Une clé décisive pour l'autonomie de décision et l'initiative régionales.

Penser la vocation économique et sociale de la Région peut paraître un exercice facile si l'on enfourche le trend confortable des discours dominants sur les vertus de la décentralisation rampante au Maroc et ailleurs. Les rets des approches fonctionnalistes de l'Etat et de ses institutions se dressent vite pour récupérer toute velléité d'analyse qui s'essayerait à interroger les nouvelles logiques du développement dont les configurations balbutiantes, par ci par là, gagnent pourtant, de jour en jour, en visibilité et sont en passe d'afficher plus ouvertement leur portée démonstrative.

Pourtant, et d'un certain point de vue, la Région en tant qu'entité territorialisée se retrouve au coeur même des débats sur ces nouvelles logiques, mais cette fois, en tant qu'élément structurant d'une nouvelle vision du développement et non comme simple succédané résiduel confiné à de simples tâches d'opérationnalisation locale de programmes de développement nationaux.
D'une certaine façon, il s'agit d'une nouvelle vision de la gestion du développement dans ses desseins, sa gouvernance, ses instruments et son arsenal conceptuel qui lui permettrait de s'abreuver au plus près des besoins des populations, des acquis de ce qu'il est convenu d'appeler l'Intelligence Territoriale.

Ainsi, les fonctions de planification économique et d'aménagement du territoire, dans le cadre des grandes orientations nationales, devraient être acquises à travers l'appropriation des outils de cette intelligence territoriale pour une prise en charge des multiples facettes du développement régional. En effet, cette nouvelle approche d'appréhension du territoire se propose de relier la veille et l'action publique au service du développement économique et social du territoire, avec un prolongement de l'Intelligence Territoriale, vers le marketing territorial.
En outre, l'imprégnation par cette nouvelle culture impose des préalables en matière de gouvernance, en phase avec les chantiers de modernisation du pays.

Deux formes de gouvernance lui sont offertes pour conduire cette nouvelle approche de gestion territorialisée, une première, qui polarise le pouvoir et traite ensuite uniformément les différents types de territoires et les différents niveaux d'organisation de l'espace. Une seconde, qui se structure à plusieurs niveaux afin de s'adapter aux différentes échelles territoriales.
Le Maroc est ainsi engagé dans un vaste processus de rénovation et de mise à niveau de sa gouvernance territoriale. La mise à niveau dont il s'agit ne se réfère pas à un modèle international, mais à l'état d'avancement de la société. Cependant, l'évolution souhaitable est celle qui est d'ores et déjà engagée, privilégiant la déconcentration au niveau régional et la décentralisation au niveau des villes. Cette formule est parfaitement cohérente, mais le diptyque décentralisation / déconcentration ne peut pas fonctionner correctement sans une «courroie de transmission», adaptée à ce genre de problème ; c'est la démarche contractuelle, conjuguée à une adaptation du processus budgétaire aux exigences de la déconcentration.

L'adoption d'une politique contractuelle constitue une véritable mutation cultu-

relle pour les administrations et stipule le passage de rapports institutionnels hiérarchiques à des rapports négociés et contractuels. Loin de constituer une perte d'autorité pour l'administration, la démarche contractuelle est perçue comme étant un nouveau mode d'exercice de l'autorité bénéfique pour l'Etat du point de vue politique et financier.
La réussite de la politique contractuelle découle de la capacité de l'Etat à parler d'une seule voix en Région, en la personne de son représentant qui devrait disposer des moyens nécessaires pour effectuer la mise en cohérence des projets issus des différents départements.

La question des Finances Publiques reste centrale par rapport à la gouvernance économique, territoriale et à la démocratie. En matière de réforme dans ce domaine, deux démarches sont en vigueur actuellement de par le monde. Celle qui détermine à l'avance une stratégie de réforme assise sur un cadre institutionnel, juridique et conventionnel, sanctionné par des lois, dont l'opérationnalisation est déclinée généralement sur le moyen terme. C'est le cas de la Réforme LOLF en France.
La deuxième démarche est celle adoptée par le Maroc. Elle consiste à introduire, de manière pragmatique et progressive, une dynamique de réforme du processus budgétaire sans révision de la Loi Organique des Finances (LOF) en vigueur.

Dans la mise en œuvre de cette réforme au Maroc, les possibilités de réaménagement du processus budgétaire ont beaucoup avancé en introduisant les grands principes de la globalisation, de la déconcentration et du partenariat. Ce qui a suscité des réaménagements au niveau de la chaîne de la dépense publique, notamment le regroupement de la TGR et du CGED, avec l'idée d'évoluer vers une gestion axée sur les résultats.
Dans le cadre de ce processus, il y a certes des acquis, mais, en terme d'impact, la situation nous impose aujourd'hui de poser la problématique légale et institutionnelle de la LOF. Cette question a été inscrite comme un engagement clair dans la déclaration du Gouvernement à travers la réalisation de préalables techniques, juridiques et institutionnels, qui seuls peuvent donner un sens à l'efficacité attendue de la gestion axée sur les résultats.
Une véritable gestion axée sur les résultats, basée entre autres sur des indicateurs de performance, est une question fondamentale, car il s'agit d'évaluer les politiques publiques au regard des objectifs énoncés et des moyens mis en chantiers pour les atteindre, et surtout par rapport aux impacts qui en étaient attendus au niveau des populations cibles, y compris aux niveaux local et régional.
L'adaptation du processus budgétaire aux exigences de la déconcentration permettrait aux services déconcentrés de s'acquitter convenablement de leurs nouvelles responsabilités et d'élargir les marges de manœuvre accordées aux responsables locaux dans l'utilisation des crédits qui leur sont délégués. Le transfert des responsabilités aux services déconcentrés induit la déclinaison au niveau local des préoccupations de performance, de transparence et de reddition des comptes. De même, le renforcement de la déconcentration budgétaire implique l'introduction de la dimension régionale dans la présentation du budget, l'élaboration des schémas directeurs de déconcentration et la contractualisation des relations entre les administrations centrales et leurs services déconcentrés.

Parallèlement aux mesures de globalisation de crédits, l'Administration, plus précisément, ses services déconcentrés, est amenée à renforcer ses relations partenariales avec les acteurs locaux (collectivités locales, secteurs associatif et privé). Cette démarche permettra d'optimiser leurs prestations et d'apporter une réponse de proximité aux besoins exprimés par les populations. Un certain nombre d'objectifs sont assignés à ce processus de partenariat, notamment la mise en place d'une administration de proximité, la définition d'un nouveau cadre de partenariat conforme aux principes de bonne gouvernance entre les administrations déconcentrées et les intervenants locaux ainsi que l'accroissement des capacités d'action de l'Etat et de ses partenaires pour une plus grande mobilisation des ressources disponibles.

De même, ledit partenariat préconise le renforcement de la coordination et l'équilibrage des relations entre les partenaires à travers un cadre conventionnel adéquat axé sur l'appréciation des résultats. C'est dire qu'il s'agit là d'une véritable refondation de la gouvernance publique orientée vers la gestion de proximité du développement, l'implication des population concernées dans l'élaboration, la réalisation et l'évaluation des programmes et projets qui répondraient le mieux à leurs préoccupations et à leurs ambitions, autrement dit, un nouveau poumon pour l'épanouissement de la démocratie marocaine dans sa triple vocation de valeur éthique fondamentale de l'égalité et de l'équité, de fondement de l'efficacité et de la transparence, et de vecteur incontournable de la citoyenneté responsable et solidaire.


L'Université Al Akhawayn, symbole de décentralisation intellectuelle.



Système de veille dans l'industrie au Maroc

Mohssine SEMMAR
Directeur des Etudes et de la Planification Industrielle
Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies

Le Maroc s'est inscrit très tôt dans la démarche d'Intelligence Economique à l'échelon national, très logiquement en conséquence de l'ouverture de son économie et de son inscription dans la mondialisation des échanges. L'adoption du Plan Emergence n'a fait que stimuler cet effort et c'est naturellement auprès du Ministère de pilotage et de tutelle qu'une cellule de veille anticipative a été constituée.

Résolument engagé dans la voie de l'ouverture à un environnement mondial subissant de profondes et continuelles mutations, le Maroc se trouve confronté à un certain nombre de challenges qu'il devra impérativement relever pour une insertion effective dans l'économie mondiale. Ces mutations sont le fruit conjugué de la mondialisation des échanges, d'une part, et des avancées considérables liées au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, d'autre part, engendrant ainsi une croissance exponentielle des flux d'information et de connaissance.

Face à ces défis, il n'est nul besoin d'insister sur l'importance de la veille stratégique qui, en permettant la maîtrise de ces flux de savoir et de connaissance, constitue un outil incontournable d'amélioration de la performance économique et un facteur de compétitivité à part entière des entreprises.

En effet, la mise en place de dispositifs de surveillance, fournissant des informations fiables, permettant de scruter les concurrents, les opportunités d'affaires, les technologies et les nouveaux procédés ne cède aucunement à un quelconque effet de mode, mais répond bien à un impératif de premier plan pour tous les secteurs exposés à la compétition mondiale.

De par sa position d'acteur principal chargé du développement et de la promotion des secteurs industriel et commercial et de pilote de la mise à niveau à l'échelle nationale, le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles Technologies fait siennes toutes ces préoccupations et érige la veille parmi ses axes d'intervention prioritaires.

Ceci s'est matérialisé par la mise en place d'une cellule de veille stratégique au sein du Ministère, qui s'assigne comme objectif de recueillir des informations à caractère anticipatif permettant d'apprécier constamment le potentiel des secteurs industriel et commercial. Plus concrètement, le rôle de la cellule de veille, est de scruter, en permanence, l'environnement international afin de disposer d'informations anticipatives fiables en rapport avec les secteurs identifiés par le Programme Emergence, notamment en matière de tendances de la demande internationale, de fusions-acquisitions, de tendances de l'investissement, de coûts des facteurs et d'évolution des prix.

A plus long terme, le dessein du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles Technologies, par la mise en place de cette cellule de veille, est de concourir efficacement au déploiement de la veille stratégique et à la diffusion de la culture de la veille au sein des entreprises, afin que celles-ci l'intègrent désormais parmi leurs préoccupations prioritaires.



Intelligence Économique et dynamique des territoires, quels enseignements pour le Maroc ?

Driss GUERRAOUI
Vice-Président de l'Association Marocaine de l'Intelligence Economique

Soucieux de voir large et d'envisager tous les aspects déterminants pour réussir le développement du pays et son projet de société, l'auteur note les étapes et la progression du concept d'Intelligence Economique dans la réflexion et la pratique des gouvernants et des institutions du Royaume. Grandes entreprises publiques et privées incluses.

La définition la plus couramment utilisée pour donner un sens et un contenu au concept d'intelligence économique est celle de Henri Martre :
«l'intelligence économique est un ensemble d'actions coordonnées de recherches, de traitement et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques en vue de son exploitation à des fins stratégique et opérationnelle».

Cependant, cette définition est restrictive à la fois au niveau des acteurs utilisateurs de l'intelligence économique et des sphères la concernant. En effet, outre le fait que la recherche, le traitement et la diffusion de l'information à des fins opérationnelles ne concerne pas aujourd'hui uniquement l'entreprise mais aussi l'Etat, les Collectivités locales, les Universités, les partis politiques, les organisations syndicales et les acteurs de la sociétés civile, elle ne prend pas en ligne de compte les autres dimensions de l'intelligence économique induites par la complexité croissante du contexte économique, politique, social, géostratégique et militaire mondial, à savoir les dimensions : conseil, expertise, recherche-développement, management et veille stratégiques.

Car, du fait de cette complexité croissante, tous ces acteurs sont de plus en plus sollicités à remplir, de façon coordonnée, quatre missions essentielles :

- comprendre et analyser l'environnement dans lequel ils évoluent pour accroître leur capacité d'adaptation aux réalités changeantes de celui-ci ;
- prévoir et anticiper les évolutions futures de leurs situations respectives ;
- expérimenter des solutions originales appropriées et adaptées à leurs spécificités, ressources et contraintes ;
- créer et innover pour accroître leur compétitivité et les performances globales de leur organisation.

Ces missions concourent en fait à faire participer tous les acteurs de la collectivité nationale à la mise en œuvre d'une prospective au service d'une gouvernance intelligente du développement économique et social de leur territoire. Et c'est dans ce sens que résident fondamentalement l'utilité, l'intérêt et les apports de l'intelligence économique.

Conçus ainsi, les enjeux de l'intelligence économique pour la dynamique des territoires sont de taille. En effet, aussi paradoxale que cela puisse paraître, la mondialisation des économies et la globalisation des échanges s'accompagnent d'un regain d'intérêt pour les territoires et pour la gestion de proximité.

Aujourd'hui, les mouvements de délocalisation industrielle et post-industrielle régulés par les grands réseaux transnationaux, comme la création d'activités économiques nouvelles, s'opèrent de plus en plus sur la base de la capacité des territoires à réunir les conditions d'une attractivité optimale des investisseurs potentiels.
Dès lors, l'intelligence économique et la veille stratégique des acteurs locaux de même que la promotion du génie local et régional sont appelées au service du renforcement de cette attractivité et par voie de conséquence au service de la compétitivité des territoires.

La libéralisation et l'ouverture aidant, les pays émergents les mieux préparés se trouvent réellement devant de véritables fenêtres d'opportunités. Ils se doivent, cependant, de valoriser les avantages que leur procure leur développement technologique tardif en vue de transformer leurs inégalités technologiques actuelles en inégalités productives et ce par la création d'un environnement fa-

vorable à la compétitivité économique, à la recherche, à la recherche-développement, à l'innovation technologique et à la promotion de la ressource humaine. Cette voie implique cependant l'existence d'une stratégie nationale territorialisée faisant de l'intelligence économique et de la veille stratégique les clés d'entrée à la réalisation de raccourcis en termes technologique et de développement économique.

Des pays comme le Brésil , le Mexique, la Chine, l'Inde, la Malaisie ou l'Indonésie ont frayé un long chemin dans la réalisation de cet objectif et de réels espoirs sont permis pour des pays émergents comme le Maroc, mais, à charge pour ces pays de poursuivre et d'accélérer le rythme des réformes économiques, sociales et politiques en cours.

Pour le cas spécifique du Maroc, la veille stratégique n'a pas été absente dans les préoccupations des décideurs. Il faut signaler à ce sujet pour l'Histoire qu'il revient à feu Sa Majesté le Roi Hassan II, d'avoir créé, dès le milieu des années 90, une cellule de réflexion stratégique composée de 14 hautes personnalités marocaines auxquelles il a été confié de mener une réflexion stratégique nationale sur les grandes problématiques de l'économie et de la société selon une démarche prospective correspondant à la gravité des défis divers qui commençaient à menacer la stabilité et la sécurité globale de la Nation et ce dans un environnement mondial devenu de plus en plus incertain.
Cette dimension liée à la production d'une pensée stratégique nationale est en cours de renforcement sous le règne de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, mais dans une perspective liée aux spécificités du modèle de développement et du projet de société dont les fondements se construisent selon une démarche graduelle depuis le premier discours du trône du 30 juillet 1999.

C'est dans ce cadre que s'inscrit l'annonce par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, lors du discours du trône du 30 juillet 2003, de la décision de créer l'Institut Royal des Etudes Stratégiques.

«*Notre pays* - dit Sa Majesté - *vit une transition qui nécessite le renforcement de ces capacités d'analyse, d'adaptation et d'anticipation. Aussi, avons-Nous décidé de créer un Institut Royal des Etudes Stratégiques pour remplir cette mission essentielle, afin d'être en interaction permanente avec les changements et de maîtriser et d'agir sur les mutations profondes qui s'opèrent aux niveaux internes et externes*».

Par contre, la mise à contribution de l'intelligence économique et de la veille technologique au service de la stratégie économique du Maroc est encore embryonnaire, que ce soit à l'échelle de l'Etat, des Collectivités locales ou des entreprises. Et ce n'est qu'en janvier 2005 qu'un centre de veille stratégique, rattaché aux services du Premier Ministre, piloté par le Ministère Délégué chargé des Affaires Générales et Economiques et basé à la Direction des Investissements Extérieurs, a été institué. Il s'occupe principalement de la veille dans les domaines des nouvelles technologies de l'information et de la communication, du textile, du pétrole, de l'aéronautique, de l'automobile, de l'électronique, de l'offshoring et de la veille-pays.

A une échelle plus micro-économique, d'autres institutions (entreprises, banques, Universités, grandes écoles, centres de recherches et Agences de développement) ont développé des structures dédiées à l'intelligence économique, à la veille technologique et stratégique.
Citons notamment celles-ci :
• Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération ;
• Ministère des Finances et de la Privatisation ;
• Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies ;
• OCP ;
• Haut Commissariat au Plan ;
• Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique ;
• ONA ;
• ONE ;
• ONDA ;
• Royal Air Maroc ;
• BMCE Bank ;
• AMITH ;


L'Intelligence Economique pour inventer l'avenir (Projet CASANEARSHORE).

• ASMEX ;
• CMPE ;
• Fondation Recherche-Développement.

Mais rassurons-nous, l'intelligence économique est une affaire extrêmement complexe à mettre en œuvre. La France qui nous sert souvent de référence pour des raisons de proximité géographique, de profondeur des liens historiques et d'importance des échanges économiques, a mis 10 ans pour créer en janvier 2004 une structure dédiée.

En tout état de cause, nous pouvons dire que les décideurs politiques, les opérateurs économiques et les institutions de formation et de recherche marocains, ont compris l'enjeu de cette dimension redoutable de la gouvernance de l'économie et de la société et il est fort à parier que des raccourcis seront réalisés dans ce domaine.
Car cette perspective est la seule à même de permettre au Maroc et à ses Régions de promouvoir le génie national et local, de gérer toutes les formes de rareté dont il est l'objet dans les domaines les plus divers (eau, énergie…), de mieux maîtriser les aléas et les incertitudes d'un environnement mondial très changeant, de mieux gérer les risques et surtout de créer des richesses nouvelles indispensables pour investir dans l'homme, clé de voûte de l'intelligence économique et de la dynamique des territoires.

(1) La Documentation Française, 1994



INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE
ET DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

La Zone Industrialo-Portuaire de Fos.

***Hervé MOINE** - Port Autonome de Marseille*
***Philippe CLERC** - Directeur de l'Intelligence Economique et des TIC. ACFCI*
***Henri DOU** - ESCEM (Tours) et CIWORLDWIDE organisation*

Les auteurs ont vécu la transposition du concept d'intelligence économique des entreprises vers les territoires, où elle a pris forme de politique publique. Des fonctionnements concertés nouveaux, des partenariats inédits, des débats et des expertises mobilisées au profit de l'objectif de développement, en ont résulté.
Les décisions prises, les réalisations, les réorientations ont concrétisé un travail systématique effectué dans la durée.
Un cas emblématique illustre cette démarche forte.

L'Intelligence Economique» a été utilisée dans les années 80 pour permettre aux responsables de la stratégie des entreprises de décider avec les meilleures informations possibles, analysées par des experts (c'est-à-dire comprises, généralement en terme d'analyse comme la matrice SWOT, croisant forces et faiblesses, opportunités et menaces). Sous forme de politique publique, elle a trouvé ensuite des prolongements différents selon les pays, par exemple le développement d'une politique de «clusters»[(1)] ou la mise en place de pôles de compétitivité en France pour retrouver les chemins de la compétitivité[(2)] et de la croissance, (à travers notamment le développement de nouveaux partenariats public/privé[(3)]) et pour faire croître les PMI et les PME du pôle.

Nous souhaitons ici montrer un autre aspect de l'intelligence économique appliquée au développement du territoire. En effet, si la politique de clusters peut se développer lorsqu'existent des partenaires «homogènes» par leurs activités, il est évident que cette situation ne se retrouve pas toujours : dans bien des cas, la zone économique à développer ne peut conduire à la mise en place d'une politique de clusters car il n'y a pas le potentiel nécessaire dans une seule activité[(4)] pour la mise en place d'un pôle. Pourtant, il est malgré tout indispensable de mettre en place, dans des systèmes productifs hétérogènes, un système cohérent favorisant le développement grâce à l'intelligence économique.



Petite logistique aux côtés de la grande industrie : un accompagnement essentiel.

Nous allons illustrer par un cas concret la richesse de l'apport d'une démarche d'Intelligence Economique Territoriale dans la gestion d'un projet territorial de long terme, complexe car impliquant des acteurs et des parties prenantes aux intérêts souvent opposés, voire étrangers. L'I.E.T. fera alors appel à l'intelligence sociale, l'intelligence technologique, la prospective et l'intelligence organisationnelle pour un management revisité des grands projets complexes.
La démarche est ici explicitée à travers le cas de l'aménagement de la Zone Industrialo-Portuaire de Fos(5) (partie du Port Autonome de Marseille). Sur cette Zone, les enjeux sociaux côtoient les enjeux industriels et ceux du développement durable. En effet, les différentes industries présentes doivent faire face à la pression de la concurrence et à la globalisation des marchés, tout en respectant les zones naturelles protégées. Le Port Autonome se trouve ainsi à la croisée des chemins.

Les défis du développement industriel

«Quarante ans après sa création par décret ministériel, la Zone Industrialo-Portuaire du Port de Marseille-Fos va-t-elle concrétiser ses promesses ? Après plus d'une décennie sans aucune implantation industrielle, elle comptabilise aujourd'hui plus de 3,5 milliards d'Euros d'investissements en projets dans des secteurs aussi divers que la sidérurgie, l'énergie, la logistique, l'environnement.» (magasine L'Usine Nouvelle, novembre 2004).

Un fort potentiel

Le Port de Marseille, premier port de France et quatrième au plan européen, possède une Zone Industrialo-Portuaire (ZIP) de plus de 10 000 hectares, dont seuls 20 % sont exploités. De ce fait, cette zone conserve un fort potentiel de développement et reste le seul site en Europe capable d'offrir des espaces terrestres et maritimes facilement aménageables et conjuguant la sécurité et une ouverture directe sur le bassin méditerranéen, qui possède lui aussi un fort potentiel de développement.

Enjeux économiques et environnementaux

La ZIP est confrontée à plusieurs problèmes économiques. Le Port Autonome doit en effet favoriser :

- la pérennité des activités existantes malgré la délocalisation des industries lourdes, l'accueil de nouvelles activités, générant du trafic ou produisant des biens à forte valeur ajoutée ;
- l'accroissement du trafic maritime ;
- la densification et la diversification des activités.

La pérennisation des activités existantes est assurée à moyen terme, car les entreprises présentes fabriquent des produits performants (SOLLACAS, COMETAL, des aciers de haute qualité ou spéciaux), des produits d'une importance cruciale pour la politique énergétique nationale (ESSO, GDF, raffinerie, terminal méthanier) ou découlant directement de ces activités (FERIFOS, SEA INVEST, SOLAMAT MEREX, RTDH, ORTEC, GDF, AIR LIQUIDE, avec maintenance, logistique, services, fournisseurs d'utilités).
Il existe donc un savoir-faire très important sur cette Zone, bien qu'elle soit aussi confrontée à des problèmes écologiques (préservation du site naturel) et d'environnement majeurs. Il a une pollution de fond sur la Zone, due aux activités économiques actuelles. Tout développement doit donc s'accompagner d'une réduction de la pollution et des risques industriels engendrés par les activités existantes. Simultanément, il convient de développer des projets du type éco-industriel acceptables par les municipalités et les habitants présents sur (et aux alentours de) la Zone.

Vers une cellule d'I.E.T.

Pour mieux répondre aux enjeux de développement de cette ZIP, c'est-à-dire pour analyser, comprendre, anticiper les menaces, les crises, les opportunités, pour mettre en place les processus de concertation et d'intelligence sociale, les dispositifs d'information et garantir une attractivité vis-à-vis des investisseurs potentiels, une cellule d'Intelligence Territoriale permanente devrait être mise en place. Elle bénéficiera du travail des gestionnaires du projet, objet de diverses conférences et publications. Parmi ses objectifs, on distinguera :

- les actions d'information du public et la compréhension de ses attentes(6) ;
- les actions d'information des Communes avoisinantes, à consolider par la conclusion de partenariats ;
- la connaissance des technologies,



Aciers spéciaux, ou aciers de haute qualité : des marchés mondialisés


Raffinage pétrolier : industrie stratégique et activité polluante, menace et opportunité à la fois.

des savoir-faire et des produits ;
• les bilans énergétiques ;
• la connaissance approfondie des dessertes physiques, leurs contraintes et leur potentiel de développement ;
• la création d'un portail pour mettre en évidence (à des niveaux différents selon les internautes) les atouts, les politiques, les faits et les données réelles ;
• les démarches de synergie permettant un développement industriel tout en créant un éco-site.

Il est indiscutable que, bien souvent, dans les zones de développement comme Fos, soumises à des contraintes aussi diverses - pollution existante, proximité d'un Parc National (Camargue) … - il n'existe pas de référentiel accepté par tous et permettant de gérer simultanément des normes, des données de pollution, des contraintes sociales et des atouts industriels et d'innovation.
L'Intelligence Economique Territoriale est une démarche structurante suffisamment agile pour répondre à cet enjeu inédit. Elle place en son centre les processus «d'intelligence» - décryptage, analyses, expertises, diagnostics des champs concernés (social, technologique, aménagement, économie des transports…) – et les processus organisationnels liés (réseaux, communautés, dispositifs d'I.E., systèmes d'information…).

La cellule d'Intelligence Territoriale de la Zone de Fos est actuellement en phase de réalisation. Les exemples qui suivent mettent en évidence les orientations qu'elle a prises.

Sensibilisation et information

La sensibilisation, la formation, l'initiation et l'accompagnement dans une démarche d'I.E.T., sont des vecteurs essentiels que les dirigeants du Port et du projet ont engagés. Quelques pistes :

• l'organisation de conférences, d'actions pédagogiques et de communication sur le projet global Fos XL I ;
• l'organisation d'un événement annuel public, la pérennisation du colloque «Industrie de Fos» sous forme de forums industriels ;
• la mise en place d'un portail de la ZIP, véritable place du marché des technologies, des savoir-faire et des ressources.

Enfin, il convient de convaincre de la mise en place d'une cellule d'I.E.T. permanente qui accompagnera les différents acteurs dans cette démarche continue.

Portail de la ZIP

Le portail de la ZIP devient indispensable pour concrétiser ce nouvel élan, ce second souffle, 40 ans après la création du PAM. Cette place publique virtuelle sera un élément, certes fédérateur, mais aussi une vitrine professionnelle démontrant, au niveau international, le caractère intégré de ce territoire.

Outils de modélisation et de simulation

Les outils de modélisation et de simulation font partie intégrante des phases de préfaisabilité et d'analyse des projets de développement et d'aménagement du Port de Marseille-Fos. De plus, ils servent d'interface pédagogique avec le public. Cela a été le cas lors du débat public du projet Fos 2XL, notamment sur l'explication du fonctionnement d'un terminal à conteneurs multimodal. Ils ont été très utiles pour évaluer l'insertion paysagère des futures fermes éoliennes ou pour modéliser en 3D les futures implantations industrielles. Les simulations quantitatives (flux routier, maritime, ferroviaire, pollutions atmosphériques ou maritimes, bruit ou autre modélisation numérique de terrain) permettent de mieux appréhender l'impact d'un nouvel aménagement. Elles permettent ainsi d'expliquer au public les mesures envisagées pour respecter les normes en vigueur ou bien abandonner le scénario envisagé.

Observatoire participatif de l'environnement

La création d'un observatoire de l'environnement a été validée par le Conseil d'Administration du PAM pour permettre de suivre et de contrôler, de manière globale, l'ensemble du système productif. Cet observatoire sera porté dans un premier temps par le PAM. Pour qu'il joue pleinement son rôle, l'ensemble des acteurs devra participer à son fonctionnement On peut imaginer que cet outil, au départ à connotations environnementale et scientifique, puisse ensuite intervenir sur d'autres domaines et faire partie pleinement d'une politique d'IET en produisant à terme des études à caractère stratégique. Son lancement officiel devrait se faire pour la fin du premier semestre 2008, à l'issue de la restitution publique du travail de préfiguration nécessaire à sa mise en œuvre.

Activités complémentaires de la cellule

D'autres activités, comme la réception

du public, les réflexions sur le développement de l'éco-site, le mapping technologique que nous allons décrire, complètent les missions de la cellule.

Mapping technologique de la ZIP de Fos

C'est une étape indispensable de la stratégie d'I.E.T. en vue d'accélérer les processus de développement local. Si, dans le cas des pôles de compétitivité, l'inventaire est facile puisque les industries et les parties prenantes sont centrées sur une même activité, il n'en va pas de même ici. La connaissance approfondie des activités devient une nécessité. Un véritable travail de recherche et d'analyse a été mené par plusieurs équipes, chacune spécialisée dans un domaine précis. Cette phase a été suivie par une restitution avec des experts en intelligence économique et technologique.

Production de richesses dans un système complexe

Pour produire de la richesse au sein d'un système complexe comme la ZIP du Port de Marseille-Fos, il est nécessaire de réaliser une analyse rétrospective et prospective du territoire avant de mobiliser la démarche d'IET pour optimiser les performances du système. En effet, il convient avant tout de partager une vision commune sur un projet de territoire: il s'agit ici du Schéma Directeur Fos 2020 proposé par le PAM, débattu et partagé par les acteurs impliqués. Par la suite, des concrétisations réelles sur le terrain et un débat public exemplaire, très riche en outils pédagogiques, ont permis de retrouver une confiance mutuelle essentielle pour aboutir. Un travail de trois ans (2002, 2003, 2004) en amont a été nécessaire pour mettre en place les fondations pour la mise en œuvre d'une véritable démarche d'I.E.T.

Suites à venir

Pour mieux anticiper et bâtir le futur de son développement, le PAM va poursuivre le développement et la mise en place des méthodes et des outils de veille stratégique adaptés à son métier de développeur de trafic maritime et d'aménageur du territoire.

En ce sens, il milite activement pour la création d'une structure autonome d'I.E.T. de la ZIP de Fos. Cette entité doit être en quelque sorte le «capteur intelligent» du système productif de la Zone. Les mesures fournies par ce capteur permettront de réguler le système en anticipant sur les phénomènes internes ou locaux et externes ou globaux.

Vers une nouvelle lecture du territoire

Cette lecture nouvelle du territoire et de ses dynamiques (crises, progrès, contraintes, avancées…) est nourrie par le projet Fos 2020 qui a été présenté aux acteurs de la Zone et accepté par ces derniers. Il est évident qu'un projet fédérateur est nécessaire, ce qui ne va pas sans une analyse des problématiques sociales et politiques. A partir des enseignements tirés de la mise en place de ce projet, le PAM s'est intéressé à une lecture du territoire par l'Intelligence Economique Territoriale. L'I.E.T. se propose en effet de relier la veille et l'action publique au service du développement économique industriel et local d'un territoire. Ainsi, son prolongement direct se situe dans la prospective territoriale.
Les objectifs principaux d'une démarche d'I.E.T. sont donc les suivants :

- connaissance du territoire pour une maîtrise des ressources ;
- capacité de mobilisation rapide des «capacités d'intelligences» face à des situations de crise ou aux opportunités ;
- connaissance et maîtrise y compris prospective des infrastructures (routes, réseaux, etc.) et du patrimoine ;
- recensement des bonnes pratiques dans d'autres territoires (benchmark) ;
- stratégies d'influence reposant en particulier sur la connaissance des savoir-faire et des produits du territoire pour en réaliser une promotion et une prospection efficace.

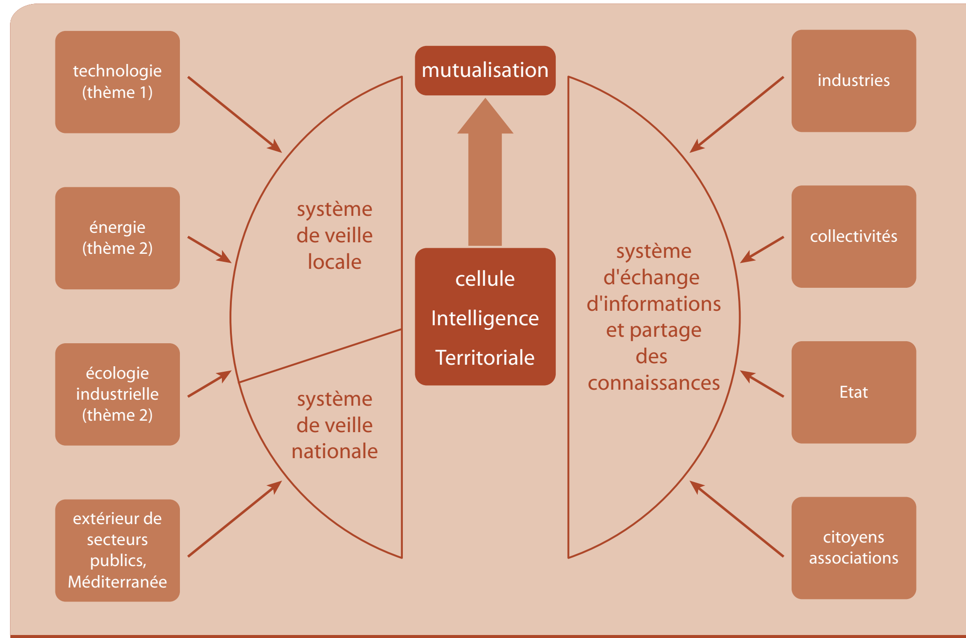


Schéma de la structure d'IET qui devrait soutenir les décisions et analyse du Port Autonome de Marseille[7]

Conclusion

L'Intelligence Economique Territoriale se place dans une réflexion globale de développement comme un processus permettant de mieux comprendre la complexité et les interactions qui existent entre les acteurs, entre les parties prenantes et des évènements (crises, conflits, partenariats, alliances, consensus). Elle conduit aussi, par l'application innovante de ses méthodes et de ses outils, à une analyse globale et sans concession d'un état actuel du projet et de sa situation, base de la stratégie de développement. Simultanément, en prenant en compte les contraintes environnementales, les questionnements


Très vite, de nouvelles implantations.

venant des villes et de la population concernée, elle intègre une approche d'intelligence sociale trop souvent négligée ou inopérante, et dote le projet d'atouts supplémentaires[8].

Mais, pour produire une action efficace, l'I.E.T. ne doit pas s'improviser. Il faut savoir investir au plan financier, mais aussi dans les hommes et dans les contrats qui permettront à ces derniers d'analyser et de travailler d'une manière prospective. C'est donc une notion de continuité, d'efforts permanents, qui accompagne le développement du territoire, la cellule ou le groupe de personnes qui vont animer l'I.E.T. étant en quelque sorte le catalyseur permettant à des forces multiples d'agir en synergie.

Cette cellule, ce point est fondamental, doit être bien informée, à la fois aux niveaux politique, social, scientifique, technologique et économique. Elle doit donc être couplée à une cellule d'information élaborée (ce n'est pas de la documentation), qui possèdera les outils nécessaires[9], et à des experts qui, en comprenant l'impact des informations sur la (ou les) stratégie(s) du PAM, fourniront à la cellule d'I.E.T. un (ou des) éclairage(s) propre(s) à orienter les recommandations à délivrer aux décideurs.

(1) Le fonctionnement du cluster s'accorde sur le «Diamant de Michael Porter» dont les éléments principaux sont les sociétés (Firms) impliquées dans la réalisation des produits et services identifiant le cluster. «Related» sociétés qui fournissent d'autres produits et services, mais à une clientèle (Demand) similaire et peuvent donc interagir tant avec le client qu'avec les «Firms» du cluster. «Factors» sont les éléments de l'environnement structurel (institutions, infrastructures, universités, supports, ...), «Demand» sont les demandes spécifiques dont les activités permettent à la fois la spécialisation et la croissance externe.

(2) Voir le site web officiel des pôles de compétitivité en France, accessible via www.competitivite.gouv.fr

(3) Voir les travaux effectués sur la Triple Hélice : Pôles de Compétitivité Français – Une réflexion générale sur leur développement, Henri Dou , Sri Damayanty Manullang, Jean-Marie Dou Jr et Pierre Larrat (AMIE, Casablanca Maroc, 2007) ; La Inteligencia Competitiva, hoy Henri Dou Conference Internationale, Intelligence Compétitive, Madrid, Université Carlos III, 28-29 novembre 2007 (conférence inaugurale) ; Working paper 2002·11The Triple Helix of University - Industry – Government Implications for Policy and Evaluation Henry Etzkowitz Science Policy Institute ; The Triple Helix University-industry-government Innovation in Action Henry Etzkowitz , Taylor & Francis Ltd, 2008.

(4) Stratinc, Interreg III, European Community www.r020.com.ar/paperlandia/detalle.php?id_handler=7870.

(5) Faire de Marseille le futur Rotterdam français de la Méditerranée ? Introduction Amiral Lacoste, article Hervé Moine. Bulletin d'Etudes de la Marine, p. 42, avril 2008.

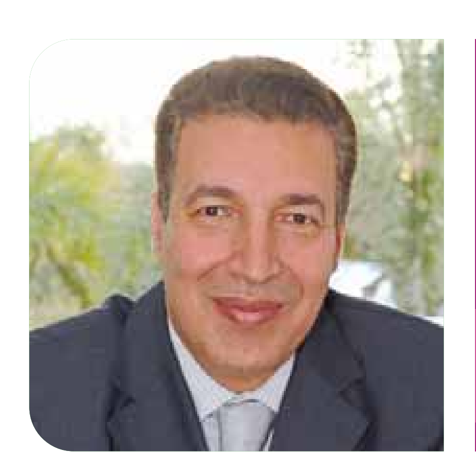
(6) Philippe Clerc, Yves-Michel Marti, « Intelligence et développement ou la créativité de Stevan Dedijer », Hommage à Stevan Dedijer, Cahier de l'Afdie n°2, in Regard sur l'IE, septembre/octobre 2004. Voir www.afdie.org.

(7) 2 avril 2007, Université de Marne la Vallée, soutenue à Marseille St Jérôme. «Intelligence Economique Territoriale de l'Aire d'Influence du Port de Marseille - Fos - Territorial Economic Intelligence of the Port Autonomous Area of Marseille Fos».

(8) Différents articles concernant l'Intelligence territoriale et ses développements aux plans français et international, Alain Juillet, Philippe Clerc, Henri Dou, sur le site www.ciworldwide.org.

(9) Voir à ce propos www.matheo-software.com et www.imcsline.com.


Un choix de niche : les aciers de haut qualité.



L'Intelligence Economique au service du développement de la Région de l'Oriental

Taoufiq BOUDCHICHE
Economiste
Directeur de la Coopération Internationale - Agence de l'Oriental

Pour satisfaire sa mission de promotion et de développement socio-économique de l'Oriental, l'Agence s'appuie sur les orientations de l'Initiative Royale pour le développement de la Région de l'Oriental, notamment à travers la mise en oeuvre d'un nouveau projet de territoire. L'intelligence économique régionale constitue un outil novateur au service des acteurs à l'échelle nationale et régionale à l'instar de l'Agence de l'Oriental.

L'Agence de l'Oriental, conformément à ses missions d'accompagnement du développement régional, s'est engagée résolument dans une démarche d'Intelligence Economique en phase avec le nouveau contexte du développement de la Région : nouvelle vision du développement régional et nouvelle dynamique de développement régional impulsées par l'Initiative Royale de Développement de l'Oriental, valorisation de la diversité géographique et socio-culturelle qui caractérise la Région, réponse appropriée aux fortes attentes et besoins de développement des populations, accompagnement des acteurs locaux, etc.

La Région de l'Oriental, territoire de plus de 82 000 km² à l'Est du Royaume doté d'une façade maritime au Nord de la Région, est frontalière avec l'Algérie voisine à l'Est (sur une distance de 500 km) et au Nord avec le Sud de l'Europe. La Région vit actuellement des transformations économiques importantes à la faveur de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental, qui a permis le lancement de grands chantiers d'infrastructures et de projets sectoriels structurants (autoroutes, équipements de base, requalification urbaine, lutte contre la pauvreté, modernisation sectorielle dans le tourisme, l'agriculture, les nouvelles technologies, la formation, etc.).

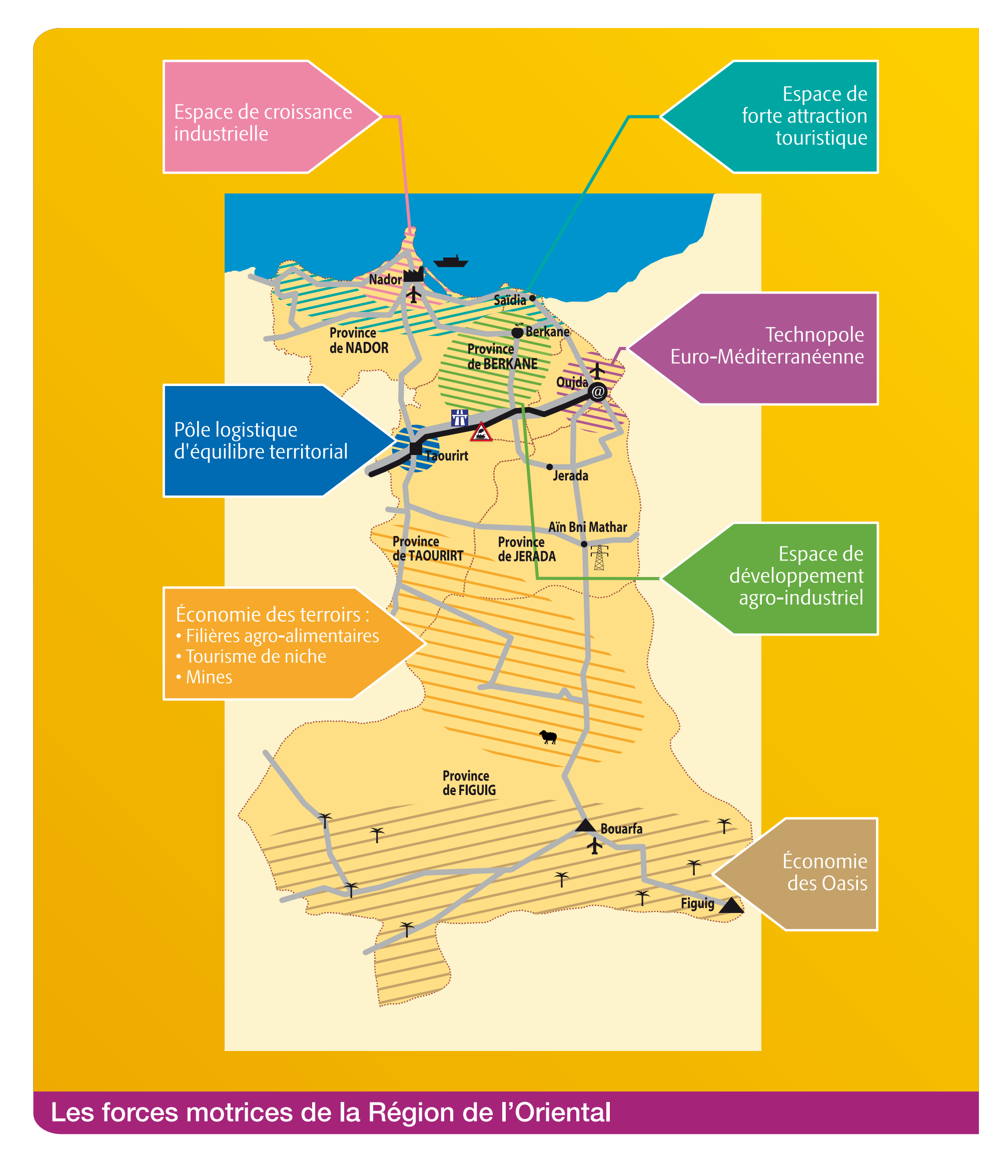
L'Initiative Royale a ainsi enclenché un processus vertueux de développement destiné à permettre à la Région de réussir sa transition, d'une économie basée sur des secteurs traditionnels stagnants ou en déclin (agriculture, mines, échanges transfrontaliers limités, etc.) vers une économie régionale moderne et compétitive (tourisme, agro-industrie, nouvelles technologies, formation, etc.). Quels sont dans ce contexte, les enjeux identifiés par l'Agence, pour lesquels une démarche d'Intelligence Economique Régionale est apparue prioritaire dans le cadre de ses missions ? Résumons les comme suit :

- contribuer à l'émergence d'un pôle de développement régional incluant toutes les zones ;
- développer des modèles d'intervention économiques adaptés à la diversité et aux spécificités géographiques et socio-culturelles qui caractérisent la Région ;
- favoriser l'ancrage de la Région dans l'espace euro-méditerranéen ;
- soutenir l'action des acteurs locaux.

1- Intelligence Economique Régionale et émergence de l'Oriental comme nouveau pôle de développement régional du Royaume

L'Intelligence Economique appliquée au développement régional est d'un grand secours pour l'économiste, le sociologue, l'architecte, le politique, l'ingénieur, etc. afin de rendre « intelligibles en vue de l'action » les différentes dimensions d'un territoire, ses spécificités, sa diversité et celles des acteurs qui agissent et interagissent sur ce territoire.

La Région de l'Oriental, longtemps perçue comme périphérique, connaît une nouvelle dynamique économique et sociale grâce à l'investissement public et aux grands chantiers évoqués ci-avant. Cette dynamique touche l'ensemble des Provinces, créant un environnement so-



Les forces motrices de la Région de l'Oriental

cio-économique et institutionnel favorable à l'émergence de l'Oriental comme nouveau pôle de développement régional à l'échelle nationale, complémentaire, notamment, au pôle Tanger-Med (voir Oriental.ma n° 1).
L'Initiative Royale de Développement de l'Oriental a repositionné la Région dans l'espace Euro-Méditerranéen. Elle a impulsé une nouvelle lecture du territoire qui confère à la Région le statut de nouveau portail méditerranéen du Maroc. Cette nouvelle lecture permet de dépasser l'approche géographique traditionnelle (qui associait le développement de l'Oriental exclusivement à sa dimension maghrébine), mais l'englobe.

Un nouveau projet de territoire

Ainsi, l'Intelligence Economique Régionale, comme approche et méthode de connaissance d'un territoire, est mise au service d'une nouvelle vision territoriale pour l'Oriental (celle de son ancrage à de nouveaux pôles de développement régional) et au service d'une stratégie de développement novatrice ; à savoir le développement de pôles territoriaux complémentaires et compétitifs qui croisent secteurs et potentiel économique de chaque zone de la Région. Une telle approche est destinée à promouvoir le projet global de l'Oriental doté d'une «vision» clairement identifiable fondée sur l'Initiative Royale.

Par exemple, des études stratégiques, inspirées de l'intelligence économique territoriale, ont été lancées à cet effet, mettant en œuvre les analyses SWOT pour identifier les forces et faiblesses du territoire. Le programme de développement industriel MED EST mis en œuvre pour l'identification et la promotion de zones industrielles et agro-industrielles (Sélouane, Madagh et Oujda) s'est inspiré de cette démarche ainsi que plusieurs autres études sectorielles en cours. Elles permettront de capitaliser les démarches d'intelligence économique à la fois au plan sectoriel et territorial. Les études conduites ont d'ores et déjà permis d'identifier des filières de développement porteuses et des «pôles de développement sous-régionaux».

La nécessaire cohérence entre les niveaux national, régional et communal

Au plan institutionnel, les politiques publiques à vocation régionale doivent chercher à assurer la nécessaire cohérence du développement régional avec le niveau national d'une part, et avec les échelons provincial et communal, d'autre part. Pour cela, il est indispensable de mettre en œuvre des dispositifs d'appui et d'accompagnement du développement régional qui valorisent les liaisons entre différents échelons territoriaux, les synergies entre acteurs locaux et le croisement entre développement sectoriel et territorial.

Prise en compte de la diversité et la spécificité de la Région

Dans le même temps, il est impératif de veiller à préserver la diversité des spécificités culturelles et socio-économiques locales en un même territoire. Ces différentes dimensions nécessitent par conséquent de mettre en œuvre une vision du développement régional qui rencontre l'adhésion des populations. A cette fin, une démarche d'Intelligence Economique Régionale est en mesure de déceler les enjeux de développement à l'échelon local et d'y répondre de manière adaptée. Une telle démarche est entreprise dans la mise en œuvre du développement dans la Région, adaptée à différentes situations économiques, comme cela est illustré ci-après.

2- Mise en œuvre de modèles socio-économiques adaptés à la diversité et aux spécificités régionales

L'Oriental, du Nord au Sud de la Région et d'Est en Ouest, connaît des situations


L'agro-industrie : tremplin pour une économie régionale moderne.

socio-économiques diversifiées qui représentent des atouts pour la Région mais aussi des défis en termes de problématique de développement et de mode d'intervention sur les territoires en question. Cette diversité de situations interpelle les acteurs locaux sur le mode d'intervention économique à adopter pour répondre aux besoins et attentes des populations. L'Intelligence Economique Régionale permet de déceler et de bonifier les spécificités liées à cette diversité pour répondre de manière adaptée aux attentes et besoins des populations. Parmi les modèles d'intervention de l'Agence, citons en exemple le cas de deux schémas d'intervention. Le premier au Sud de la Région et le second au Nord.

2.1 Intelligence Economique Régionale et schéma d'intervention au Sud de la Région, Province de Figuig

Identification et analyse des enjeux socio-économiques au Sud : une économie traditionnelle en déclin, une zone sensible avec des liens frontaliers très forts, une psychologie collective fondée sur le sentiment d'abandon, avec une société civile mobilisée et revendicatrice, etc.

Programmes de développement mis en œuvre

A court terme : mobiliser de la société civile autour de projets de développement collectifs (réf. concept de systèmes productifs locaux) avec injection d'activités génératrices de revenus, insertion des zones isolées et démunies dans le projet collectif régional et traitement des fractures économiques et sociales ;

A moyen terme : construire des systèmes de production durable sur la base des microprojets de développement locaux, appuyer les associations relais, responsabiliser de la population locale, faire émerger des filières de production à forte valeur ajoutée ;

A long terme : créer de nouveaux pôles de développement dans les zones démunies, croisant développement sectoriel et potentialités territoriales (réf : PDIRO) en cohérence avec le nouveau projet global de territoire.

Le Sud émerge ainsi comme un pôle d'économie oasienne, d'énergies renouvelables, de tourisme durable et de produits du terroir.

2.2 Intelligence Economique régionale et schéma d'intervention au Nord de la Région

Identification des enjeux socio-économiques : une proximité intime avec Mellilia (enclave espagnole occupée au Nord de l'Oriental) provoquant un puissant appel d'immigration et de désir d'Europe, une fracture socioculturelle fondée sur une forte identité ethnique, une économie informelle comme source importante de richesses avec des conséquences évidentes sur la sécurité des frontières et les réseaux de criminalité ;

Une stratégie d'intervention de l'Agence fondée sur l'inclusion économique, sociale et culturelle avec des objectifs à court et moyen termes, des actions de développement qui traitent la symbolique frontalière avec comme priorités, par exemple :

- la requalification urbaine, avec une vision urbaine participative, rénovée et repositionnant Nador comme métropole méditerranéenne ;
- la mise à niveau du poste frontalier afin de traiter la symbolique du passage entre deux univers socio-économiques et culturels ;
- la nouvelle voie de chemin de fer reliant Nador au réseau ferré national, puissant levier culturel d'insertion de la Province de Nador dans le tissu économique national ;
- l'appui aux actions culturelles, tel le


Le port de Nador, une ouverture sur l'espace Euro-Méditerranéen.


Figuig, pôle d'économie oasienne.

Festival Imerqane reconnaissant à Nador son identité culturelle, etc.

3- Intelligence Economique Régionale et ancrage de la Région dans l'espace euro-maghrébin

Conformément aux orientations stratégiques du Royaume (ouverture économique sur de nouveaux espaces économiques, en particulier, l'espace euro-maghrébin), l'Oriental, en raison de sa position géographique, a une position de choix pour développer des relations économiques, sociales et culturelles mutuellement fructueuses avec d'autres territoires au Nord et au Sud de la Méditerranée. En effet, avec une façade méditerranéenne de 200 Km, sa proximité avec le Sud de l'Espagne, son voisinage avec les autres pays du Maghreb, l'Oriental possède des atouts considérables pour développer une approche volontariste de conquête de marchés à l'extérieur du pays.

L'Agence de l'Oriental a conclu un partenariat de jumelage institutionnel, appuyé par l'Union Européenne, avec des institutions similaires espagnoles (dans la Région de l'Andalousie) dont l'objectif est de renforcer les capacités institutionnelles de la Région en vue de tirer le meilleur avantage économique et social de l'accord d'association en vigueur entre notre pays et l'Union Européenne.
Ses capacités seront renforcées, notamment, par la création du Centre de Ressources et de Services Euro-méditerranéen, prévu dans l'accord de jumelage. Ce Centre constituera une plateforme d'information, de mobilisation de l'expertise, et de capitalisation des processus d'échanges entre les deux rives de la Méditerranée, en vue de promouvoir la coopération avec l'Oriental. Le Centre recèle, dans ses termes de références préalables, les contours d'une structure d'Intelligence Economique Régionale destinée à favoriser l'ancrage de la Région dans l'espace de développement euro-méditerranéen.

4- Intelligence Economique Régionale et appui à la gouvernance du développement régional

Pour répondre à ses missions d'appui et d'assistance aux acteurs locaux, l'Agence de l'Oriental a fondé sa stratégie d'intervention sur deux principes :

- la transversalité, afin d'intégrer les dimensions intersectorielles du développement et de fertiliser les potentialités du territoire et le développement des secteurs ;
- le partenariat, pour la mobilisation des ressources humaines et financières, mais aussi pour la coopération entre les différents acteurs du territoire.

Ce mode d'intervention de l'Agence implique une forte capacité de coordination (avec les différents intervenants sur le territoire), et de mobilisation de l'expertise. Par conséquent, l'Agence doit être en phase avec l'action des autres acteurs territoriaux, d'où l'importance de mettre en place «une cartographie des acteurs», laquelle représente un élément important de l'Intelligence Economique Régionale : celle-ci est à l'étude.

Ce mode d'intervention permet également d'intégrer de nouvelles formes de fonctionnement institutionnel comme la mise en place de réseaux, le partenariat et le développement de pôles de compétences et d'excellence, modalités d'intervention qui permettent la mise en commun des connaissances et des moyens.

En conclusion, la démarche d'Intelligence Economique Régionale à l'oeuvre dans les différents modes d'intervention de l'Agence prépare celle-ci à devenir un centre fédérateur de ressources d'Intelligence Economique Régionale, par le biais, notamment, de son travail de capitalisation de l'expertise, des réseaux de partenariat progressivement mis en place au plan national et international, de son positionnement comme instrument d'assistance au service des acteurs locaux, de son rôle d'interface entre les échelons (national, régional et international).


Un tourisme balnéaire en plein essor.



La Champagne-Ardenne, un tissu économique diversifié

Jacques LAROCHE
Directeur du Développement et de l'Arist - CRCI Champagne-Ardenne

La Région Champagne-Ardenne (France) est partie prenante d'un projet conjoint avec la Région de l'Oriental, projet intégré programme d'appui intitulé «Accompagnement du Processus de Décentralisation du Maroc». Le partenariat permet l'échange d'expériences et la Champagne-Ardenne y apporte une expertise liée à ses spécificités, notamment une économie régionale diversifiée assise sur un tissu de PME-PMI, dynamique et technologique à la fois. L'Intelligence Economique Territoriale y prend de facto un rôle essentiel.

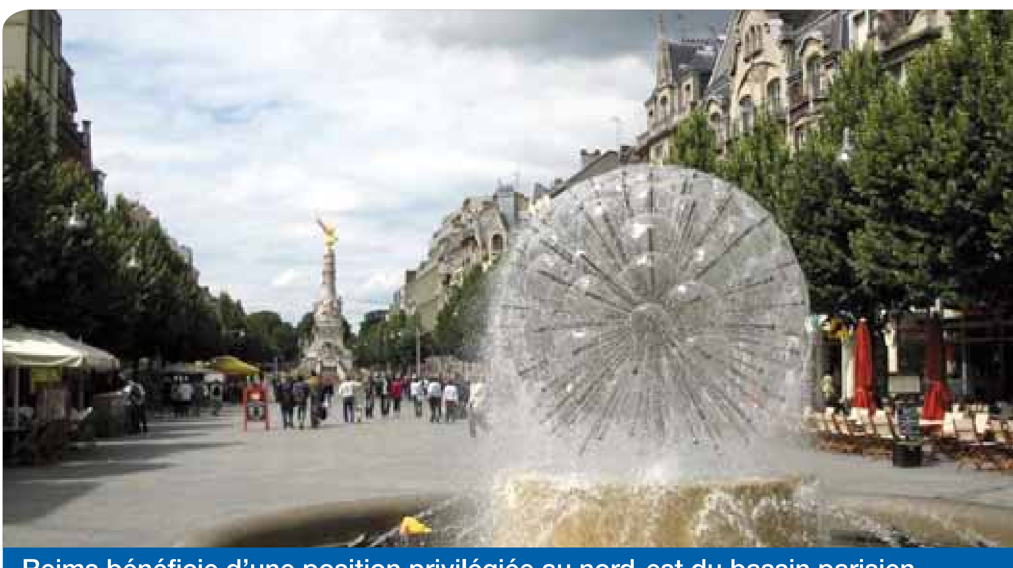
Une économie appuyée sur sa diversité

Des ressources naturelles nombreuses, un savoir-faire reconnu et une grande capacité d'adaptation aux nouveaux métiers : l'industrie de Champagne-Ardenne joue la diversité.

La Champagne-Ardenne fait partie des Régions françaises qui attirent le plus les investisseurs étrangers, ce qui prouve bien l'intérêt et la confiance accordés au potentiel et au dynamisme de ce territoire. Si la Champagne-Ardenne est exportatrice, c'est aussi la quatrième région de France pour le pourcentage de salariés et d'établissements contrôlés par des capitaux étrangers (respectivement 35 % et 23,4 %). Aujourd'hui, plus de 200 implantations industrielles étrangères représentant 30.000 emplois traduisent ce phénomène.
Par nationalités, l'Allemagne est en tête avec 41 implantations, devant d'autres pays européens tels que la Grande-Bretagne, l'Italie et la Belgique.

Mais le reste du monde investit aussi dans l'économie champardennaise, et notamment les Etats-Unis (33 implantations) ou encore le Japon (9 entreprises présentes en Région).

Ces investisseurs viennent chercher dans la Région les compétences d'un personnel qualifié et d'un tissu de sous-traitants performants.
Dans un souci permanent d'ouverture, la Région Champagne-Ardenne mène, depuis plusieurs années, une politique volontariste de relations internationales à travers des coopérations décentralisées.



Reims bénéficie d'une position privilégiée au nord-est du bassin parisien.

La politique régionale s'inscrit dans un esprit de solidarité entre les peuples, une mobilisation citoyenne et une mise en synergie des différents acteurs de développement.

Dans le cadre de la mise en place du projet concernant «l'appui au renforcement durable des capacités de maîtrise d'ouvrage du Conseil Régional de l'Oriental en matière de développement agricole», cofinancé dans le cadre du Projet «Accompagnement du Processus de Décentralisation du Maroc» (PAD-MAROC), le Président de la Région Champagne-Ardenne, Jean-Paul Bachy, a procédé à la signature du protocole relatif à ce projet avec Tayeb Rhafes, Président de la Région de l'Oriental, Mohamed Brahimi, Wali de la Région de l'Oriental et son Excellence Jean-François Thibault, Ambassadeur de France au Maroc.
Cette signature a eu lieu le 16 juin 2008 à Oujda en présence de nombreux élus et de personnalités locales.

Aujourd'hui, la Champagne-Ardenne posséde une image

Elle est toujours mondialement célèbre pour son Champagne, mais, aujourd'hui, elle est tout aussi célèbre pour son dynamisme technologique et surtout par les nouvelles utilisations qui sont faites des agro-ressources.
Le pôle de compétitivité IAR a permis le développement de la recherche et les nouvelles applications des ressources renouvelables issues de la terre, mais a permis aussi le développement des filières traditionnelles .

De la veille à l'analyse

De la veille à l'analyse et à l'interprétation des tendances par secteur, les CCI produisent et diffusent de l'information stratégique, avec pour mission de faire de l'innovation le moteur du développement des PME-PMI.
La plateforme de veille et d'intelligence économique est le noyau dur des prestations offertes dans le domaine de la veille sur le site portail de la CRCI (www.champagne-ardenne.cci.fr).
Ouverte en 2004, elle propose à l'internaute une dizaine de lettres sectorielles sur les industries-clés de la Champagne-Ardenne : les agro-industries, l'emballage, l'énergie, la sous-traitance, l'automobile, le machinisme agricole, le bois, etc. L'internaute peut découvrir, dans chaque lettre, les fiches techniques d'experts sur des thématiques innovantes.
Parallèlement, la CRCI est dotée d'un service d'expertise et de prospective sur l'économie de la Champagne-Ardenne. C'est la mission de l'Observatoire Economique Régional qui travaille avec les Observatoires des CCI pour produire un certain nombre de travaux en mutualisation : voir en encadré quelques extraits de l'outil de veille sur la presse, mutualisé au niveau régional afin d'alimenter une base de connaissances co-produites et immédiatement accessibles.
L'objectif est d'aider les entreprises à développer leur capacité de management stratégique via l'information et la connaissance. L'enjeu concurrentiel pour une entreprise, c'est la réduction du cycle : connaissance / innovation / produits / marché.



Des outils de gestion des connaissances au service des décideurs.

Deux exemples d'Intelligence Territoriale en Champagne-Ardenne

Les entreprises sont de plus en plus vulnérables, notamment sous l'effet de la dématérialisation, de l'ouverture des réseaux et de la sous-traitance généralisée intégrant les systèmes d'information. Tous les secteurs sont confrontés à une concurrence accrue, à la maîtrise des coûts et à une exigence d'innovation. De fait, l'IE devient aussi l'affaire des services de l'Etat et des collectivités territoriales :

- au niveau d'un territoire, la sécurité économique vise à maintenir l'emploi et la compétitivité des entreprises ;
- au niveau de l'Etat, la sécurité économique vise à protéger et développer des secteurs considérés comme stratégiques.

Partager l'information en réseau

Dans un Département faiblement peuplé où 30 entreprises cumulent 65% des effectifs salariés, la CRCI et la CCI de Haute-Marne testent un dispositif d'alerte et d'accompagnement des entreprises dans leur démarche d'intelligence stratégique en lien avec les collectivités territoriales.
Ce dispositif vise à nouer des relations de partenariat afin de :

- mettre en place une veille sur l'entreprise et son environnement (surveillance de la presse, locale et nationale, et entretiens réguliers avec les dirigeants de ces entreprises) ;

• partager les résultats de la veille avec l'entreprise et sa Commune et/ou Communauté d'agglomération ;
• exploiter les entretiens avec le dirigeant afin de suivre l'évolution de ses besoins et envisager des solutions avec les acteurs locaux.

Sensibiliser les entreprises à la sécurité

Aujourd'hui, les PME sont particulièrement exposées aux risques économiques, avant tout parce qu'elles sont mal informées sur ces risques, et qu'elles les sous-estiment gravement.
Consciente que la sécurité économique des entreprises constitue un enjeu territorial important, la CRCI de Champagne-Ardenne et la Gendarmerie Nationale ont décidé de mettre en place un partenariat en matière de prévention des risques économiques. Il s'exerce principalement dans deux directions :

• la sensibilisation des acteurs économiques, par exemple à travers la mise en place de conférences, l'animation de clubs de « bonnes pratiques »… ;
• la détection des risques encourus par les entreprises, par la réalisation de diagnostics de vulnérabilité, de propriété industrielle, administrés par la CRCI et la Gendarmerie.

Ces prestations sont proposées à titre gracieux aux entreprises de la Région Champagne-Ardenne.



Extraits de l'outil de veille sur la presse

Agromatériaux : retour aux sources pour le bâtiment
Bois, lin, chanvre et paille : c'est le quarté gagnant (pas forcément dans l'ordre) des agromatériaux en Champagne-Ardenne. Une liste à laquelle on peut ajouter la betterave et... le miscanthus. La Région rêve de bâtir ses maisons avec la végétation locale, comme elle le faisait autrefois avec le torchis. Passéisme ? Ce projet se veut au contraire très moderne, épousant les tendances du développement durable. La production ne demande qu'à sortir du stade artisanal et expérimental pour se transformer en atout économique.

CHAMP'ECO

Biogaz : un nouveau débouché en perspective
Après le projet de transformation de paille en pâte à papier sur le site de CIMV à Loisy-sur-Marne qui devrait sortir de terre en 2008, c'est au tour des communautés de communes des Côtes de Champagne et de Givry-en-Argonne de se positionner sur une filière innovante en France : le biogaz. Une opportunité à saisir dans une zone non industrialisée où l'agriculture et l'élevage occupent l'espace. Après étude, il s'avère qu'un projet de méthanisation (récupération d'effluents d'élevage pour les transformer en biogaz, c'est-à-dire en énergie, et en engrais inodore) est faisable sur le territoire argonnais. Le coût de construction d'une petite unité de transformation serait de 4 MEuro avec à la clé la création immédiate de trois emplois directs. Il n'existe que cinq projets de ce type en France et aucune installation de cette importance.

L'UNION VITRY-LE-FRANCOIS du 23/09/2008 - page 4

Hermès crée 100 emplois
La Maroquinerie des Ardennes à Bogny-sur-Meuse, compte investir 6,45 M Euro d'ici à 2010. Le site réalise actuellement quatre modèles de sacs (Birkin, Lindy, Shoulders et So'Kelly) avec 230 salariés, et devrait en accueillir une centaine de plus d'ici à 2012. La maroquinerie sera également dotée d'un atelier de découpe à partir de peaux de tanneurs, de 2 000 m². Dans le cadre de ce projet, cette filiale du groupe de luxe Hermès, bénéficiera d'une prime d'aménagement du territoire (PAT) de 200 000 Euro, une manière pour l'Etat de «maintenir et amplifier dans la durée son soutien au bassin d'emploi de la vallée de la Meuse».

L'USINE NOUVELLE du 18/09/2008 - page 55

Les textiles à la mode technique
Durabilité, résistance mécanique élevée, imperméabilité, respirabilité, résistance à la chaleur et au feu, aux agressions chimiques, tout en maintenant confort et esthétique…, les textiles techniques, à leur façon, sont un peu magiques.
Dans la Région, ils offrent des pistes de diversification aux industriels du textile et des alternatives à saisir dans tous les secteurs d'activité. «Nous devons toujours avoir une longueur d'avance», déclarent en choeur les industriels ayant choisi cette voie en Champagne-Ardenne. Les chaussettes illustrent bien le propos. Chez Tismail à Troyes, elles deviennent "anti-ampoules" grâce à un tricotage en double qui absorbe les frottements. Chez Olympia, à Romilly-sur-Seine, elles deviennent antistress grâce aux microcapsules (huiles essentielles) qu'elles renferment et se vendent en parapharmacie .Ou elles sont carrément sportives par incorporation de fibres de carbone…
Le Feutre, à Mouzon dans les Ardennes, a trouvé des voies de développement dans les loisirs créatifs avec la feutrine, la décoration et le design, tout comme dans la confection, où il est apprécié dans les dessous de cols de vestes. Fait de fibres textiles naturelles et écologiques (laine) ou de fibres synthétiques, c'est un non tissé. Ce feutre est toujours assemblé par une action mécanique combinée à de la chaleur. Et il s'intègre parfaitement aux nouveaux matériaux complexes promis à un bel avenir.

PERFORMANCE - mars 2008



DIASPORAS ET INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE RÉGIONALE

Enjeux, défis et perspectives

Faouzi LAKHDAR-GHAZAL
Président de l'association Savoir et Développement et membre du CCME

La diaspora scientifique, technique et économique est potentiellement une richesse, humaine notamment ; elle est en situation de contribuer avec force au développement durable du Maroc. Après plusieurs essais pour la mobiliser, nombre d'échecs et d'absences de suites sont constatés. Sur cette base, l'analyse de cette communauté dans son éventuel rapport renouvelé à sa Région d'origine est tentée par l'auteur, qui s'inquiète de la faisabilité et des chances de réussir cette implication.

N'étant pas expert en matière d'Intelligence Economique, ma contribution est plutôt un retour d'expérience en tant que membre de l'association Savoir et Développement, créée il y a une dizaine d'années en France par des enseignants-chercheurs d'origine marocaine pour mobiliser la diaspora scientifique, technique, économique (DSTE) au profit du développement durable du Maroc. Dans la société actuelle, confrontée à la globalisation des échanges et à l'instantanéité de l'information grâce au développement des technologies de l'information et de la communication, l'acquisition des connaissances, leur diffusion et leur traduction en termes économiques procurent indéniablement des avantages pour les entités détentrices en fonction du degré d'optimisation de ces processus.



Chimie et santé, un champ de connaissances et de savoir-faire pour la diaspora marocaine.

A cet égard, des pays dits émergents, comme la Chine ou encore l'Inde, ont mis en place des politiques cohérentes pour la mobilisation des compétences de leurs DSTE en vue de favoriser le transfert des connaissances et de l'information en direction des institutions, des entreprises, etc.(1)

Au Maroc, la première initiative de mobilisation des compétences date de 1993 avec le programme TOKTEN du PNUD(2) qui a vu la participation de quelques 180 scientifiques marocains résidant à l'étranger. Les recommandations de cette première rencontre n'ont pas été suivies d'effets significatifs. Deux autres rencontres ont eu lieu en 1994 et en 1996 sans plus de résultats. Ceci n'a heureusement pas découragé les initiatives personnelles, tant au Maroc qu'à l'étranger, de nouer des collaborations et des partenariats fructueux, qui restent limités comme toute action individuelle, et qu'il serait d'ailleurs intéressant d'identifier et d'étudier en termes d'impact économique et social. En 2004, le programme FINCOME (3) a été élaboré et

mis en œuvre par le gouvernement avec l'aide du PNUD ; il a pour but de favoriser la participation des compétences hautement qualifiées essentiellement par la prise en charge de missions.

Aujourd'hui, une volonté s'affiche en faveur de la mobilisation de la DSTE à travers un Ministère chargé de la communauté marocaine résidant à l'étranger, mais plus encore par la mise en place du Conseil de la Communauté Marocaine à l'Etranger (CCME) auprès du Chef de l'Etat et, point fondamental, issu de cette même communauté. Parmi ses attributions figure la soumission d'avis sur les politiques publiques concernant de près ou de loin la communauté marocaine à l'étranger, mais aussi des propositions pour la mobilisation de la DSTE pour le développement local, régional, économique et humain du Maroc.



Associer le Maroc au programme radionavigation satellitaire GALILEO : un objectif accessible.

Ainsi, nous rejoignons l'intelligence économique régionale dont l'une des préoccupations devrait être la mobilisation des ressortissants régionaux expatriés et les moyens de les faire participer au développement économique et social de leur région d'origine. A cet égard, saluons l'initiative de l'Agence de l'Oriental pour une rubrique «Diaspora» sur son site internet.
La question de politique publique énoncée dans la proposition de définition de l'intelligence régionale[4] semble déterminante dans la mobilisation de la diaspora pour le développement du Maroc, aussi bien à l'échelle régionale que nationale.
Il est important qu'une telle politique soit élaborée à l'échelle régionale, mais, comme au plan national, elle suppose :

- l'existence d'un modèle de développement économique, d'un modèle de développement social, et d'un modèle de développement humain ;
- l'adhésion de la DSTE pour une participation active, donc qu'elle puisse se reconnaître dans les trois modèles ;
- une réforme profonde des modes de gouvernance à tous les niveaux de fonctionnement de manière à préserver la propriété intellectuelle et à éviter toutes pratiques conduisant au dévoiement des projets (établir un climat de confiance est fondamental pour la mobilisation des compétences au service du développement).



www.oriental.ma : le site de la Région de l'Oriental.

Trois exemples des actions menées par S&D illustrent les difficultés à réussir des projets de transfert scientifique, technologique et économique.

Le premier est de niveau régional : à l'initiative de S&D, une station d'épuration des eaux usées a été proposée à une Commune, avec une technologie rustique alliant le traitement des eaux usées à la production de biomasse valorisable, soit en alimentation pour bétail, soit en compost ou encore en biogaz. La proposition a été adressée en 2003. Nous sommes en 2008, le projet n'est pas encore achevé et les conditions d'exploitation de la station non définies. En cause : le suivi, le financement, les compétences locales (bureau d'étude incapable de suivre les plans fournis, etc.), absence d'institutionnalisation de la collaboration.

Le deuxième est de niveau national : à l'initiative de S&D suite à une sollicitation de la Communauté d'Agglomération de Toulouse en France, le projet d'association du Maroc au programme GALILEO de radionavigation satellitaire a démarré en 2002. A l'époque, le Maroc était le seul pays du pourtour méditerranéen sur les rangs. L'objectif était triple : développer le partenariat formation / industriel / recherche & développement entre le Maroc et le Pôle de compétitivité mondial Aéronautique, Espace et Systèmes Embarqués. En clair dupliquer à l'échelle du Maroc ce Pôle en fonction de nos besoins spécifiques. Nous sommes en 2008 et le bilan est le suivant : nomination d'un coordinateur national par l'ex-Premier Ministre, désignation d'un comité interministériel, candidature du Maroc par le Ministre de l'Equipement et des Transports auprès de l'Union Européenne, création d'un Groupement économique et nomination de son directeur, promesse d'y affecter 10 millions d'Euros pour développer le programme : promesse non tenue à ce jour. Entre temps, nos voisins se sont positionnés, ont défini leurs priorités et alloué les budgets nécessaires. Conséquence : le Maroc est en passe de rater cette extraordinaire opportunité en termes de science, de technologie et de secteur productif générateur d'emplois.

Le dernier exemple concerne la création d'un laboratoire international associé au CNRS[5] français. Le projet, évoqué en 2003, a conduit à associer les chimistes des Universités de Rabat, Marrakech, Fès et Ifrane, le CNRST marocain, et la Structure Fédérative Toulousaine en Chimie Moléculaire, constituée de quatre laboratoires et deux Universités. En tout, une centaine d'enseignants-chercheurs et chercheurs de part et d'autre se sont constitués en 25 équipes mixtes autour de 3 thématiques : chimie et santé, chimie et nanochimie, chimie et développement durable. La création a été signée en 2006, grâce à l'engagement de quelques personnes et de l'appui du CNRST. Mais, là encore, les moyens ne sont pas à la hauteur des enjeux et si les ambitions ne changent pas, il est à craindre que nous passerons à côté d'une formidable opportunité de doter le Maroc d'une recherche de haut niveau en chimie, pouvant conduire à jeter les bases d'une industrie chimique moderne et écologique, génératrice de milliers d'emplois.

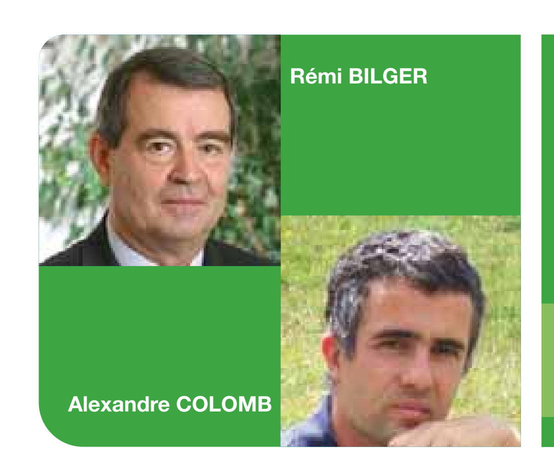
A la lumière de ses trois exemples, on pourrait penser que le tableau est exagérément noir. En réalité, ce sont autant d'avancées importantes et d'opportunités : il suffirait de peu de choses pour qu'elles réussissent et se traduisent en avantages scientifiques, technologiques et économiques indéniables, contribuant ainsi à hisser notre pays au rang de pays producteur de sciences et de technologies, à l'instar des pays émergents et des pays économiquement et socialement développés.
Pour ce faire, il est nécessaire que les décideurs, du secteur public comme du secteur privé, soient intimement convaincus que la mobilisation de la DSTE et son association au développement régional et national sont une nécessité et ne peuvent qu'être bénéfiques économiquement et socialement pour tous.

L'Intelligence Economique Régionale, vue comme la mise en place d'une politique publique, devrait prioritairement intégrer la DSTE comme un opérateur indispensable des projets régionaux, par l'identification des besoins du territoire, le choix clair des orientations politiques et économiques de développement régional, puis l'identification des moyens et des dispositifs d'implication de la CME (connaissance et reconnaissance mutuelles des marocains de l'intérieur et de l'extérieur).

Rien ne remplace la volonté politique en la matière et l'utilisation des TIC permettrait de répondre à certains besoins d'ores et déjà identifiés : l'information et l'orientation pour l'investissement par exemple. En ce sens, la rubrique «Diaspora» du site oriental.ma pourrait comporter des rubriques d'informations juridiques, économiques et financières pour favoriser l'investissement productif, avec des liens sur les sites des Universités, des Chambres de Commerce, d'Agriculture, etc.
Pour réussir cette entreprise, trois conditions semblent incontournables : l'obligation de moyens, l'obligation de résultats, et des systèmes d'évaluation performants pour lesquelles l'association de la DSTE est une source supplémentaire de réussite.

(1) www.adb.org/documents/books/Converting-Migrations-Drains-Gains.
(2) Transfer Of Knowledge Through Expatriate Nationals TOKTEN, lancé par PNUD en 1977.
(3) Forum International des Marocains de l'Etranger, www.fincome.ma.
(4) L'intelligence régionale ou l'urgence innovatrice, note de cadrage, Philippe Clerc, 2008.
(5) Centre National de la Recherche Scientifique et Technique.


Une recherche de haut niveau au Maroc : point de départ d'une industrie chimique moderne.



INNOVATION ET INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

L'approche stratégique des Chambres de Commerce et d'Industrie en France

***Remi BILGER** - Directeur Général, CRCI Bretagne*
***Alexandre COLOMB** - Responsable du Pôle Innovation, CRCI Bretagne*

A travers le cas de la Région Bretagne (France), les auteurs soulignent les liens entre l'innovation et l'Intelligence Economique : sa prise en compte se traduit par l'adoption de structures opérationelles appropriées de réflexion et de mise à disposition de l'information, voire de conseil et de stimulation, au sein des Chambres de Commerce et d'Industrie. Le territoire est l'échelle choisie pour ce faire ; les secteurs d'activités sélectionnés définissent les champs d'intervention.

Un réseau des CCI en pleine mutation

Les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) sont des établissements publics représentant les intérêts des entreprises. Elles interviennent dans le cadre de quatre grandes missions : la consultation, l'information et l'appui aux entreprises, la formation et le développement des territoires. L'appui aux entreprises couvre les grands enjeux auxquels doivent faire face les entrepreneurs, telles que la création-transmission, l'innovation et l'internationalisation.

L'intelligence économique et l'innovation ont été désignées comme missions stratégiques de la mandature 2004-2009. Un Plan national consulaire a été défini par l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie en concertation avec les communautés d'experts et de praticiens : il comprend des référentiels de compétences à destination des conseillers d'entreprises dans le domaine de la veille, de l'animation de communautés et des méthodes. Il a permis de travailler sur la constitution de bases de connaissances orientées marchés et technologies, ainsi que sur les organisations nécessaires au développement des capacités d'intelligence de l'environnement de l'entreprise.

Depuis la Loi de 2005 en faveur des Petites et Moyennes Entreprises, une réforme importante des CCI a été engagée. Elle prévoit que les Chambres Régionales de Commerce et d'Industrie (CRCI) définissent dans leur Région des «Schémas Directeurs Sectoriels»,



Les technologies de la communication comme facteur de performance.

pour optimiser l'organisation des services, infrastructures et équipements qu'elles gèrent (définition de stratégies de développement). L'innovation et l'intelligence économique ont ainsi fait l'objet dans une dizaine de Régions françaises d'un Schéma Sectoriel spécifique. Nous présentons ici le cas du réseau des CCI de Bretagne.

Les Schémas Sectoriels sont l'expression des priorités de la stratégie de la CRCI de Bretagne définies en juin 2005. Ils ont été élaborés par des Commissions et groupes de travail d'élus et de collaborateurs. La Stratégie régionale en matière d'innovation et d'IE a été adoptée par l'Assemblée Générale de la CRCI en décembre 2006.

Un contexte national en mutations profondes

Cette stratégie a tenu compte des profondes réformes conduites par les services de l'Etat et les collectivités depuis plusieurs années pour définir le contenu et le pilotage d'une nouvelle politique industrielle territorialisée. La création d'OSEO, fruit de la fusion BDPME (financement de l'innovation) / ANVAR (valorisation de la recherche), la création de l'ANR (Agence Nationale de la Recherche) ou et le lancement de la politique des Pôles de compétitivité en sont quelques illustrations majeures.

Au niveau régional, la Loi relative aux libertés et responsabilités locales institue la Région comme acteur incontournable de la politique d'innovation, dont les programmes sont consignés dans les Schémas Régionaux de Développement Economique. Le SRDE breton adopté en octobre 2006 met ainsi l'accent sur les points suivants :

- nécessité de maintenir et développer une activité productive et industrielle ;
- importance d'une recherche performante ;
- volonté de faire de l'innovation le moteur de la croissance de demain, avec la mise en œuvre d'une Stratégie Régionale d'Innovation (SRI) ;
- nécessité de réussir l'intégration des technologies de la communication comme facteur essentiel de performance des entreprises ;
- rôle de la puissance publique et de la Région dans le développement économique.

L'Etat publie une circulaire du Premier Ministre en septembre 2005 fixant le cadre du développement d'une politique d'Intelligence Economique à l'échelle de la Région sous l'autorité du Préfet. Le document contient les modalités de gouvernance et d'organisation de la stratégie d'Intelligence Territoriale. Est en particulier demandée la création d'un Comité de pilotage régional chargé d'adopter et d'assurer le suivi du Schéma Régional d'Intelligence Economique, Comité auquel la CRCI est associée.


Une culture de l'innovation et un ancrage dans la tradition (Rennes).

Déploiement d'une stratégie consulaire d'appui à l'innovation et d'I.E.

Dans ce contexte, répondant aux attentes prioritaires des entreprises, les CCI ont joué un rôle central : mobilisation de leurs ressources de proximité pour stimuler les entreprises et les accompagner dans leurs nécessaires adaptations aux impératifs de l'innovation. Elles ont pour cela élaboré un plan d'actions régional (Schéma Sectoriel), «Intelligence Economique et Innovation», dont l'entreprise est le cœur. Ce Plan fixe le cap et propose aux CCI de :

- professionnaliser leurs modes de fonctionnement en réseau ;
- mobiliser leurs conseillers ;
- mutualiser les capacités d'expertise, interne et externe.

Les CCI de Bretagne constituent l'un des rares réseaux de CCI ayant décidé d'associer les questions d'innovation et d'I.E. dans un même Schéma Sectoriel. En effet, l'I.E. est une démarche d'organisation des capacités de la connaissance, d'anticipation par la veille, de protection et de sécurité du patrimoine au service de la compétitivité de l'entreprise et de la compétitivité des Régions ; elle contribue à l'efficacité du processus d'innovation et de lancement de nouveaux produits et services. Aussi, les actions définies couvrent trois champs :

- l'anticipation (donner aux entrepreneurs les clés de compréhension des évolutions de leur environnement concurrentiel, juridique et technologique, de l'évolution des marchés, des tendances de consommation…) ;
- la stimulation (sensibiliser et inciter les entrepreneurs à s'approprier une culture de l'innovation et de l'intelligence économique) ;



Veille stratégique : le Maroc aussi.

• l'accompagnement (appuyer les entrepreneurs dans la mise en œuvre de leurs projets).

Pour ce faire, le réseau des CCI de Bretagne s'appuie sur :

• 45 conseillers d'entreprises au sein des 8 CCI locales, en relation direct avec le tissu des entreprises ;
• 5 services spécialisés en innovation et intelligence économique (au total 24 cadres et ingénieurs), l'ARIST Ouest (Agence Régionale d'Information Stratégique et Technologique), Entreprise Europe Ouest (Information et partenariats européens), CREATIV (Ingénierie de projets d'innovation), Un Monde d'Avance (usage des TIC) et le CRT (Centre de Ressources Technologiques de Morlaix).

Par ailleurs, en matière d'intelligence organisationnelle, la stratégie repose sur des CCI référentes : chacune met en oeuvre les trois champs d'actions cités, par filières d'activités ou par thématiques (tourisme, granit, plaisance, automobile, alimentation, logistique, pêche…), et assure au niveau régional des actions de production d'informations stratégiques pour alimenter des bases de connaissances partagées entre les conseillers.

Quelques exemples de mise en œuvre

En matière de sensibilisation des entreprises, une plaquette « PME, anticipez, innovez pour exister demain» présente les enjeux de l'innovation, des témoignages et contacts utiles du « Réseau Innovation des CCI». Ce document est remis lors de manifestations, notamment lors des nombreux ateliers et conférences organisés pendant la Semaine de l'Innovation (www.innovons.fr).
Internet est un média-clé pour stimuler les entreprises. Le réseau a activement participé à la conception de deux portails régionaux :

• www.bretagne-innovation.fr le portail de l'innovation ;
• www.bretagne-intelligence-economique.fr, le portail de l'intelligence économique.

Ces outils mettent en avant les bonnes pratiques d'entreprises et permettent d'entrer en contact avec les réseaux et conseillers spécialisés. En matière de stimulation et de veille, l'exemple du Pôle de compétitivité Mer Bretagne est très parlant. Ce Pôle à vocation mondiale s'appuie sur la CCI de Brest et l'ARIST Ouest pour mettre en œuvre des actions de veille telle que le Bulletin de Veille «Balises» (www.pole-mer-bretagne.com/balises.php).

Enfin, l'accompagnement revêt des formes multiples. A titre d'exemple, le dispositif INNOVACTIV, porté par la CCI de Rennes et conçu par son centre de ressources CREATIV (Centre Européen d'Entreprises et d'Innovation), permet aux entreprises d'initialiser ou d'optimiser leur stratégie d'anticipation et d'innovation.
De même, le réseau d'experts «Entreprise Europe», créé par la Commission Européenne, accompagne les PME dans leurs recherches de partenaires technologiques et commerciaux.

L'avenir : le Schéma Régional d'Innovation

A l'initiative du Conseil Régional, l'ensemble des acteurs de l'innovation en Bretagne se mobilise depuis septembre 2007 pour doter la Région d'un plan stratégique et opérationnel d'ici fin 2008. Le Réseau Innovation des CCI de Bretagne participe activement aux travaux d'élaboration de ce schéma qui doit permettre d'organiser les programmes et le travail collaboratif des différents réseaux bretons d'appui à l'innovation. L'intelligence économique territoriale y joue un rôle central.



Intelligence culturelle, mode d'emploi

Jean-Philippe MOUSNIER
Sociologue
Expert en intelligence économique et en développement durable

De passage à Fès en juillet 2008, l'auteur, par ailleurs membre de la Commission AFAQ AFNOR sur le commerce équitable et expert évaluateur de la Commission de Certification des Etablissements de Santé, résume ici son approche de l'intelligence culturelle. Il reprend les principaux axes du nouveau Master qu'il dirige à Paris : «Intelligence Culturelle : Stratégie de Développement Culturel et Touristique».

L'intelligence culturelle est-elle vraiment un nouveau concept ?

Si les notions d'intelligence, intelligence économique, intelligence stratégique, business intelligence, et culture, tourisme, existent séparément, leur rapprochement permet de rassembler des méthodologies et des savoirs différents, ou plus précisément encore, de transposer dans les enjeux du développement artistique, culturel et touristique, les savoir-faire et toute l'expertise de l'intelligence économique.
Il faut comprendre qu'il s'agit d'une véritable création, d'un concept innovant capable de modéliser et de repenser une discipline nouvelle.

Pour comprendre l'importance de cette création conceptuelle, il suffit de revenir sur le sens du mot «intelligence» : du latin intel (entre) et ligere (lier ensemble), veut dire relier, relier ensemble. L'intelligence n'est pas la production de savoirs et de connaissances nouvelles, mais la capacité à identifier, à évaluer les différentes sources de savoir existantes pour les connecter, les relier, les unes avec les autres.

La culture est cette «capacité à comprendre le monde dans lequel on vit», à rapprocher la mémoire, gardienne des traditions héritées de tout ce qui nous a précédé, et la modernité, l'avenir, la construction empirique d'une vision pour demain. La culture est une certaine façon de regarder et de penser ce qui nous entoure, plus ouverte, plus généreuse, plus riche ; elle est le pont, la passerelle qui permet de rattacher les politiques et les projets - ces avenirs possibles pour un demain partagé - à l'histoire des hommes et des lieux, à leur civilisation, à leur langue, à leur coutume, au patrimoine matériel ou immatériel, qui permettront de les mettre en œuvre, de les activer, de les enraciner. Il n'y a pas d'avenir sans racines et il ne devrait plus y avoir de racines sans héritage à partager.



Château de Versailles, héritage culturel, artistique et touristique.


La Tour Hassan, patrimoine culturel à préserver.

La culture est un univers extrêmement mouvant. Elle recouvre un champ très large, du patrimoine matériel (musées, œuvres d'art, monuments, écrits…) à l'architecture, au tourisme, à la propriété intellectuelle et la révolution internet. Il y a un réel besoin de mieux faire comprendre ce monde complexe et de le confronter aux grandes mutations économiques et sociales de notre société. L'intelligence culturelle est un concept nouveau qui vient d'être formalisé dans les travaux conduits par Philippe Clerc sur les nouveaux territoires de l'intelligence économique[1]. L'idée existait et le terme avait même déjà été utilisé à plusieurs reprises mais sans prendre le soin d'en fonder un véritable concept, avec son champ d'analyse, ses hypothèses de recherche, ses démarches et outils. C'est le cœur de cette démarche innovante et encore expérimentale : transposer les outils et les concepts de l'intelligence économique pour «outiller» les différentes disciplines du monde de la culture. Sans un fort investissement méthodologique, la tentative de vision globale risquerait de sombrer dans des choix arbitraires ou trop idéologiques.

L'intelligence culturelle exprime cette synergie entre ces deux formes de reliance. C'est cette capacité à relier entre eux les savoirs et les méthodologies des différents domaines de l'art, de l'histoire et du tourisme, pour en dégager des enjeux et des problématiques communs, transversaux ; l'apport de la culture au tourisme, l'impact du tourisme sur le développement local d'une Région, ou la valorisation du patrimoine matériel et immatériel d'une ville ou d'un Etat, forment un nouveau champ de savoir intégré, ou intégrable, dans lequel les expertises et les innovations viennent prendre toute leur place pour s'ajuster les unes aux autres en une vision nouvelle et partagée du territoire commun.

L'intelligence culturelle va dans un premier temps inventorier et rassembler les acteurs et les différents projets existant sur un territoire donné, pour les interpeler sur la double finalité du sens et de la rentabilité. Cette confrontation des enjeux collectifs et des initiatives individuelles dessine un nouveau cadre de référence qui va permettre d'évaluer distinctement chaque porteur de projet, chaque opération privée ou publique selon une même méthodologie : la logique de développement du territoire.

La performance économique des investissements privés et la valorisation sociale des politiques publiques dialoguent et négocient. Il est plus facile alors de mobiliser toutes les ressources éducatives, professionnelles, financières mais aussi, bien sûr, culturelles ou artistiques, et de redéfinir autrement le périmètre du projet architectural ou touristique en lien avec son impact sur le développement économique de toute une Région. L'intelligence culturelle veut faciliter la nécessité de construire et de partager cette vision globale, systémique, la plus large possible qui rapproche ce qui est épars, au-delà des crises, des tendances et des modes.

Travail de généraliste, ou de spécialiste ?

Là est bien la difficulté de l'intelligence culturelle ; nous vivons dans un monde de spécialistes, d'experts, de «sachant», où seule l'expertise pointue est reconnue et valorisée ! L'intelligence culturelle fait profession au contraire de n'être experte en rien et généraliste en tout ; d'où sa grande difficulté à se faire reconnaître comme une discipline à part entière. Elle n'a pas de savoir spécifique autre que méthodologique, pas de domaine réservé, mais travaille sur le savoir et le champ des autres disciplines, en agenceur, en assembleur, en architecte ! Alors tout le monde peut penser : «mais c'est ce que je fais depuis vingt ans !!!» comme Monsieur Jourdain ou Maître Pierre. Et pourtant !!!

L'apport de l'intelligence culturelle est outillé et raisonné : permettre de prendre du recul sur un territoire donné, une ville, une province, un pays tout entier, pour s'intéresser au phénomène même de production de savoir, à la logique d'interpellation des expertises et des expériences, à l'émergence de nouveaux modèles de raisonnement ou de pensée. Les fondements mêmes de l'intelligence économique prennent tout leur sens en tant que concepts et outils transversaux : création de valeur, propriété immatérielle, réseaux et influence, éthique, qualité de l'information… le bon vieux modèle de l'AFDIE devient un cadre de référence aidant à la formation d'une nouvelle exigence : la formalisation d'un nouveau modèle de décision, de raisonnement stratégique, capable de répondre à la fois aux défis du développement à long terme d'un territoire, aux attentes à court terme d'éducation et de prospérité économique de sa population, et, en plus, d'intégrer les contraintes environnementales et sociétales du développement durable (mobilisation des parties prenantes comme acteurs à part entière du projet, engagement dans une responsabilité sociale élargie respectueuse des énergies, des ressources non renouve-

lables, des déchets, de toutes les formes de recyclage et de retraitement des fins de cycle de vie des composantes du projet, du choix d'un mode de développement équitable qui redonne toute sa place aux populations fragiles, exclues, défavorisées).
On ne peut plus aujourd'hui, dans ce Maroc responsable et moderne voulu par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, faire de l'économie hôtelière de luxe les lundis et mardis, et du développement solidaire ou environnemental le jeudi. Il ne peut y avoir qu'une seule stratégie pour un territoire donné, et c'est à cette stratégie territoriale, et donc à ses garants et animateurs (Wali, Maires, Directeurs d'Agence, …) d'en redéfinir le sens et les enjeux.

Concrètement, le tourisme responsable

L'intégration d'un grand projet touristique ou culturel (musée, parc naturel, site classé, patrimoine bâti,…) dans une démarche d'intelligence culturelle est spectaculaire : rassembler les différentes dimensions économiques, sociales, environnementales de chaque projet en «concurrence» ou en complément sur un même territoire donné, fait immédiatement apparaître les oublis, les manques, les risques, et les lignes de force porteuses, très souvent transversales.
L'économique ne peut plus être dissocié du social, de l'éducatif, mais aussi du culturel ; l'investissement culturel doit être rentable économiquement et la valorisation économique d'un territoire ou d'une marque profite de sa dimension culturelle de plus en plus reconnue.

Bilbao n'est connue que par l'existence du Musée Guggenheim, qui déverse tous les ans 50 fois son chiffre d'affaires propre dans l'économie locale. Cette forme innovante de «logique des affaires» s'inscrit dans ces nouvelles stratégies territoriales, ces nouveaux partenariats publics / privés, ces nouveaux modes d'économie collaborative. Nous sommes bien en face d'un nouveau modèle de raisonnement, de gouvernance territoriale.

Lorsque j'ai présenté en 2006 un grand projet de parc touristique culturel au Sultanat d'Oman, la Ministre du Tourisme ne m'a posé que trois questions qui montrent le niveau de maturité et de responsabilité de cet Etat exemplaire :

- *«Que vous fassiez du profit avec ce projet, je n'en doute pas un instant, sinon vous ne seriez pas là aujourd'hui, mais qu'est-ce que ce projet va apporter à notre pays sur le plan économique, mais aussi éducatif, environnemental et social ?*
- *Le projet va nécessiter de faire venir et vivre sur place, pendant trois années de travaux, de 800 à 1000 ouvriers, et je ne vois pas trace de la façon dont vous pensez les accueillir, les loger, leur assurer une vie sociale et familiale correcte et décente ?*
- *Votre projet prévoit le recrutement de 600 emplois omanais : il faut penser une ville qui fasse d'eux la fierté de notre pays, qui représente toutes les régions du pays, tous les métiers dont vous avez besoin, il faut que votre projet soit une vitrine de notre développement national !»*


Le musée Guggenheim de Bilbao.

Les exemples sont nombreux

Le plus simple est l'évaluation économique d'un «produit» culturel ; si un musée, une mosquée, un palais, un site archéologique ou une médersa coûte beaucoup d'argent pour son entretien et sa restauration, il rapporte aussi beaucoup d'argent à la ville, à la région, au site qu'il occupe, de par son attrait touristique national ou international. L'image du lieu, sa réputation, sa notoriété, sont des facteurs de différenciation touristique qui attireront des visiteurs, en priorité sur d'autres choix.

Cette ressource directe, parfaitement évaluable, est un levier économique et de marketing de poids pour tous les investisseurs privés et publics qui viennent construire sur ce même site. S'ils profitent tous de cette image et de la valeur ajoutée créées par le patrimoine culturel ou artisanal, il ne semble pas absurde qu'ils participent, selon des règles claires, connues et opposables, à l'entretien et à la valorisation de ces monuments. Paradoxalement, il est des lieux où construire un musée de dimension internationale va plus attirer les capitaux privés, hôteliers et touristiques, que de créer une zone franche !

L'Intelligence Economique propose d'emblée un outil de diagnostic(2) des différents flux qui vont permettre de faire une évaluation très fine de l'ensemble des acteurs, des enjeux et des stratégies d'alliance ou d'opposition. La cartographie stratégique du territoire va apparaître et s'imposer aux différents acteurs. Il sera alors plus facile de les réunir autour d'une table pour mettre à plat les besoins, les profits potentiels, et les investissements nécessaires. De nouveaux espaces de négociation et de partenariat possible s'ouvrent localement ou régionalement. De nouveaux modes de collaboration, de travail en réseau, de stratégies «gagnant-gagnant»


Oasis de Figuig.

deviennent envisageables et permettent de résoudre des problèmes insolubles jusqu'alors.

L'élément majeur est la notion de territoire : ne plus juxtaposer des «équipements culturels» mais les penser ensemble dans la perspective globale d'un développement territorial intégrant culture et économie, associant des investissements publics et privés dans une même exigence de rentabilité et de patrimoine. Les réponses aux questions les plus délicates ne sont possibles aujourd'hui qu'en prenant en compte l'enchevêtrement et la complexité des intérêts individuels dans cette dimension collective du territoire ! Un musée peut fonctionner à partir du même business plan qu'un hôtel de luxe ou une station balnéaire !

Le territoire, élément majeur de l'intelligence culturelle

Le territoire est le concept-clef du développement culturel et touristique. Tout projet public ou privé a une dimension territoriale trop mal prise en compte à ce jour, autant en France qu'au Maroc, et cette dimension territoriale est précisément l'un des enjeux majeurs du développement réussi. La construction d'un grand complexe hôtelier peut devenir le levier d'un développement économique local qui redistribuera plus de 25% de la richesse créée, ou au contraire profondément transformer l'équilibre économique de toute une région en imposant et en privilégiant des sources de revenus «réservées» qui ne profiteront qu' à quelques «familles, métiers, services» et appauvrir toutes les autres.

L'exemple de la Corse ou de Marrakech devrait faire réfléchir : en modifiant la répartition socio-professionnelle des richesses sur un territoire donné, on fait disparaître des savoirs et des savoir-faire ancestraux pour faire émerger des compétences nouvelles. Mais, derrière compétences et savoirs, c'est toute la culture, l'histoire, l'identité d'un lieu qui peuvent être compromises, dans le même temps où de nouvelles générations vont accéder à l'emploi par ces nouveaux métiers.

On est donc face à une problématique complexe qui ne peut être réduite à une seule dimension, soit économique, soit sociale. Ce qu'apporte l'intelligence culturelle c'est la nécessité, l'urgence de cette vision globale de tous les impacts prévisibles d'un projet culturel ou touristique, aussi séduisant soit-il, à 5, 10 ou 15 ans, sur le développement d'une région. Il est temps d'appliquer au territoire les mêmes stratégies de prévention et de précaution que l'on applique à l'entreprise. Derrière les apports positifs incontestables du développement touristique international, il y a les événements indésirables graves, ces fameux EIG, indésirables mais prévisibles dès que l'on prend la peine de les regarder. Le développement durable est une excellente nécessité qui nous oblige à concilier ce développement touristique convoité et la non dégradation de l'environnement naturel, source de ce même développement.

L'intelligence économique prend ici toute sa valeur : elle nous apporte des outils fiables et reconnus pour justement apprendre à évaluer cet avantage concurrentiel touristique de façon globale, ouverte, systémique, qui inclut autant les opportunités et les effets de levier attendus, que les risques, les menaces ou les EIG non voulus à court et moyen termes. Le modèle de management par l'Intelligence Economique de l'AFDIE, ou l'excellent guide « L'intelligence des risques » de Bernard Besson[3], sont des aides indispensables à l'élaboration d'un vrai diagnostic territorial.

Ce qu'apporte l'intelligence culturelle, c'est, dans cette démarche engagée de diagnostic territorial, de mettre en évidence l'enjeu d'une meilleure prise en charge de la dimension culturelle de tout projet de développement. L'objet culturel devient à la fois ressource (patrimoine bati, musée, artisanat,…), image (culture, histoire, traditions,..), et enjeu (image, savoirs, création artistique,…)

Rapprocher territoire et «terroir»

Pour mieux comprendre l'importance de ce nouveau regard sur le territoire, il est très intéressant de rapprocher la notion de territoire et la façon dont on travaille à valoriser un «terroir» à travers un label, une AOC ou une certification agricole. L'excellent travail d'une étudiante marocaine[4] nous permet d'imaginer ce que donnerait la simple transposition des définitions «agricoles» du terroir dans la sphère culturelle ou touristique: *«Un territoire seul (...) ne constitue pas un terroir. Il faut au moins lui adjoindre une plante. Il faut que cette plante veuille bien exprimer le terroir, c'est-à-dire qu'elle veuille bien traduire les différences qui peuvent exister entre deux terroirs. Nous rencontrons ici un problème de différenciation : le terroir est le témoin d'une différence qu'une plante veut bien révéler.»*

Le groupe terroir de l'INRA-INAO (2005) propose une nouvelle définition du terroir comme : *«Un espace géographique*

délimité où une communauté humaine a construit au cours de l'histoire un savoir intellectuel collectif de production. Cet espace géographique est fondé sur un système d'interactions entre un milieu physique et biologique, et un ensemble de facteurs humains, dans lequel les itinéraires sociotechniques mis en jeu révèlent une originalité, confèrent une typicité et engendrent une réputation, pour un produit de ce terroir».

«La pensée stratégique moderne, accorde une grande importance non seulement à l'histoire de l'entreprise et à son milieu d'appartenance, mais aussi à la volonté des entrepreneurs et à leur esprit d'entreprise. C'est pour cette raison qu'une nouvelle notion est mise en valeur, à côté d'une notion de «géostratégie», celle d'une «cliostratégie», se basant sur le milieu environnant de l'entreprise, sur son champ spatial et sociétal.»

«Par ailleurs, pour que les produits développés spécifiquement sur un territoire arrivent à une compétence réellement distinctive liée au statut de terroir, il faut prendre en compte trois éléments fondamentaux : il faut une histoire («clio»), un sol («géo») et une volonté collective («entrepreneuriale») ».

«Une entreprise de terroir tire sa spécificité de liens de forte intensité avec un terroir identifié par des caractéristiques physiques (géographiques et agro-climatiques), historiques et sociales, c'est-à-dire culturelles. Cette définition met en valeur les diverses approches et extensions disciplinaires de la notion».

«Les géographes adoptent une conception élargie du territoire de référence, autour de la notion d'«ancrage territorial». Cette notion est également développée par des sociologues, notamment Zimmerman. Il en découle que le produit ainsi que l'entreprise de terroir sont encastrés dans un tissu de relations sociales, ce qui conduit à évoquer les ressources et les compétences propres au milieu et aux acteurs. Dans ce sens, plusieurs auteurs, tels Bérard et Marchenay, élargissent le domaine de recherche aux aspects ethnocentriques du terroir, incluant la dimension culturelle afin d'interpréter le mode de constitution du terroir, en tant que source d'avantage concurrentiel fondé sur des ressources ou des compétences distinctives.»

… et si on posait enfin le projet de création touristique, artistique ou culturel dans les mêmes termes !!!!

Le développement durable et l'évolution de la sensibilité de la société civile offrent-ils des opportunités pour la recherche de financements nouveaux ?

Des financements nouveaux grâce au marketing certainement, mais surtout l'obligation de repenser le concept même de tourisme. Les agences abusent aujourd'hui des qualificatifs durable, éthique, responsable, citoyen. Comment définir conceptuellement de façon sérieuse le «tourisme éthique» ? Certainement pas par son contenu, contrairement à ce qui est lu souvent, mais par les méthodes ! Ce n'est pas supprimer un palais pour le remplacer par un «tipi», mais penser autrement la «distance» entre le touriste de passage et «l'habitant» qui vit sur place. Ce n'est pas seulement du respect, mais une rencontre, pas seulement de la tolérance mais du partage, de l'appétence !

Le tourisme éthique, ou responsable, recherche et propose une autre façon de vivre la relation à l'autre, à sa culture, à ses modes de vie, à ses savoir-faire. Regarder l'autre tel qu'il est vraiment, c'est aussi partir à la découverte de soi. C'est apprendre à s'éloigner d'un exceptionnel tellement artificiel pour regarder autrement la simplicité d'un quotidien plus simple ; c'est quitter Marrakech ou Essaouira pour se rapprocher de Fès ou d'Oujda !!! Mais il ne faut pas se tromper de destin !!!

C'est aussi un débat majeur : nous ne croyons pas à l'opposition facile d'un tourisme populaire pauvre qui dégrade (construit et utilisé pendant des années d'ailleurs) et d'un tourisme de luxe, écolo et élitiste qui protège et contribue au développement local d'une poignée d'artistes et d'artisans curieusement sélectionnés.

Non, le tourisme durable, éthique, culturel sera ce que l'on voudra bien en faire : regardons ce qui se passe avec le commerce équitable ou l'investissement socialement responsable. Il s'agit de repenser l'offre touristique d'une région, d'un pays, d'une destination pour regarder à qui elle «profite». Les solutions sont alors évidentes !

Il faut trouver le levier pour «ouvrir» l'accès et les bénéfices à toutes les parties prenantes locales. C'est-à-dire, très clairement, ne pas laisser deux ou trois opérateurs internationaux privés piller un site en quelques années avant d'aller s'installer ailleurs ! Nous sommes bien face à une question de société, d'éducation, de pouvoirs et d'influences multiples, nationales et locales, privées et publiques, transparentes et dissimulées.



Gravure rupestre (Figuig).

Une stratégie de tourisme responsable peut avoir besoin de plusieurs années pour se mettre en place.

Le concept d'intelligence culturelle prend ici tout son sens et s'avère un ami précieux pour apprendre à analyser autrement les transferts de richesse à 3, 6 et 10 ans : qui va s'appauvrir et qui va s'enrichir, qui va être attiré et qui va devoir partir ! Et comment faire entrer tous ces acteurs dans un même schéma territorial qui canalise les initiatives privées et les mette en harmonie avec des besoins des politiques publiques ? A quand le premier pôle de compétitivité touristique ? Un tourisme bien compris est un levier de développement régional exceptionnel et incontournable.

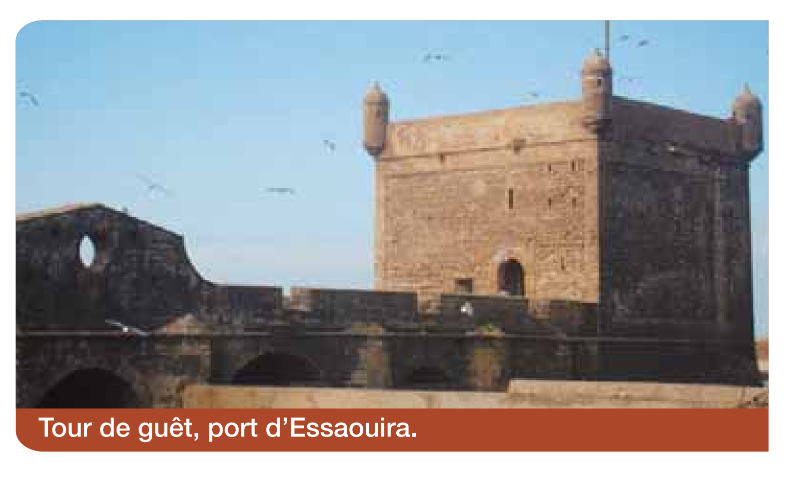


Bab Sidi Abdelwahab à Oujda

Le tourisme est culturel par nature

Il est urgent d'arrêter de tout opposer et de tout simplifier ; les mêmes familles qui évitent les musées vont dans des parcs d'attraction «machines à sous» où elles dépensent en deux heures une semaine de travail !
Si les musées pouvaient se rendre plus attractifs, plus ouverts, plus communicants, ils pourraient attirer des publics nouveaux, variés, hésitants, qui passeraient volontiers des heures de vacances dans un espace culturel ou artistique. Mais il faut repenser la scénographie, l'accrochage et l'espace muséal. Il y a une réelle demande qu'il faut faire émerger en respectant les hésitations, les ignorances et les timidités.

L'avenir des trois ou cinq prochaines années est de concilier sur un même territoire des projets de développement intégrés à l'économie locale et un grand projet culturel (ou touristique, avec une préférence pour le culturel ou l'artistique) de dimension internationale, qui saura attirer sur le site les touristes faisant vivre tous ces réseaux de proximité ; l'un sans l'autre est aujourd'hui suicidaire et voué à l'échec tant sur le plan économique (concurrence internationale des destinations et force du rapport prix/qualité de l'offre/étonnement) que social (aggravation des écarts entre riches et pauvres dû aux retombées du site touristique).
Aucun des deux pris séparément n'est plus acceptable aujourd'hui et cela me semble être le grand avantage du Maroc sur ses voisins immédiats (Algérie, Tunisie, Sénégal) que de se positionner résolument sur ce créneau encore en grande partie à imaginer : cela passe par la formation, l'éducation - ce qui n'est pas pareil - et la co-production…
Le fait culturel a un rôle essentiel à jouer dans cette production de valeurs et de règles qui dessineront cette société à venir, cette société dans laquelle nos enfants auront à prendre place.



Tour de guêt, port d'Essaouira.

Il faut engager ce grand travail de rassemblement des différentes approches de la culture dans des lieux où elles puissent se confronter, les enrichir les unes aux autres et mettre en évidence les logiques, les enjeux, les savoirs, les sensibilités, les émotions ou les expériences, transversaux. Créer un pont, des passerelles, insister davantage sur les influences, les emprunts, les métissages que sur l'approfondissement de tel ou tel champ.
Ce choix «encyclopédiste» existe peu aujourd'hui ; c'est celui que nous faisons dans ce nouveau Master «Intelligence culturelle» pour la rentrée prochaine.

(1) Ouvrage collectif : «Les nouveaux territoires de l'intelligence économique», éditions IFIE, 2008
(2) Le modèle d'intelligence économique, ouvrage collectif sous la direction de l'Association Française d'Intelligence Economique, AFDIE, Paris, éditions Economica, 2002
(3) Bernard Besson et Jacques Possin, L'intelligence des risques, éditions IFIE, Paris, 2007
(4) Imane Fayz, L'importance des labels dans le développement d'une agriculture marocaine de qualité : exemple de la Région de Souss-Massa-Draâ, octobre 2008, soutenance non encore effectuée.



STRATÉGIE D'INTELLIGENCE TERRITORIALE

Enjeux et pratiques au Royaume-Uni et en Chine

Philippe CLERC
Directeur de l'I.E. à l'Assemblée des C.F.C.I.

En tant que Directeur de Intelligence Economique à l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie ou comme Président de l'Association Francophone Internationale d'Intelligence Economique, l'auteur dispose d'une expérience forgée dans l'action et de postes d'observation précieux pour envisager l'Intelligence Territoriale comme outil stratégique du développement régional. Si les principes de la veille permanente et de l'expertise mis au service de l'analyse sont respectés, il y a des applications diverses et des modes de pilotage et de gouvernance variés. Exemples.

Si l'intelligence économique et ses différentes acceptions (intelligence concurrentielle, intelligence d'affaire…) s'imposent dans le monde, comme une politique publique à caractère stratégique, et comme une démarche de management des entreprises et des organisations, l'intelligence territoriale ou régionale demeure encore expérimentale. L'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie et l'Association Internationale Francophone d'Intelligence Economique alliée à l'Agence Universitaire de la Francophonie, conduisent ou préparent des projets-laboratoires sur le sujet, au Maroc, mais aussi en Asie, dans la Grande Caraïbe, au Moyen-Orient ou en Europe.
L'Intelligence Territoriale est appelée à se développer rapidement comme réponse agile, flexible et riche à la complexité croissante de la gouvernance des régions et des enjeux de concurrence entre Nations et territoires. Avant d'aborder les exemples du Royaume-Uni et de la Chine, il faut mettre en perspective la situation nouvelle du décideur régional et ses lacunes.

Intelligence territoriale et décideurs locaux

Alors qu'ils voient s'accroître leur champs d'attributions et de compétences, les décideurs des Régions doivent renforcer leurs capacités stratégiques afin d'assurer le développement des pôles de compétitivité, la sécurité économique, la cohésion sociale de leur Région, tout en préservant ses avantages concurrentiels et coopératifs dans le spectre international. Ainsi, progressivement, les décideurs locaux s'approprient la démarche d'intelligence économique afin d'affiner leurs choix stratégiques en matière économique, commerciale, industrielle, mais aussi culturelle et sociale.
Pour cela, ils sont appelés à mettre sur pied des veilles concurrentielles sur les autres Régions, selon une approche pluridisciplinaire intégrant à des analyses économiques et financières des mises en perspective de nature historique, sociologique et culturelle. Il convient en effet de mieux cerner la stratégie économico-politique des principales Régions partenaires ou concurrentes et les moyens de toutes natures qu'elles mettent en œuvre dans leur développement, pour se différencier, s'allier en connaissance de cause, se battre à armes égales ou dans les moins mauvaises conditions.
Ces veilles sont également sectorielles, par marchés et par secteurs d'activités, afin de prévenir les crises ou les menaces préjudiciables aux secteurs sensibles, clés, stratégiques de la Région. Il conviendra ensuite de développer les organisations et les outils permettant d'irriguer les entreprises avec les produits de ces intelligences et projeter les entreprises et leurs réseaux sur les marchés du monde.
Enfin, l'intelligence sociétale[1] s'imposera peu à peu pour intégrer capacités humaines, «génie social» et culturel, et tenter des réponses aux grandes fractures sociales qui déferlent.

Mais, avant toute chose, la démarche d'intelligence territoriale nécessite que les décideurs connaissent en profondeur le système régional et les systèmes locaux d'innovation (forces, faiblesses, activités-clés et sensibles, sociologie, réseaux de savoir et de connaissance, réseaux de pouvoir…). Or, le bât blesse en de très nombreux pays. La quasi-totalité des Régions utilisent des instruments d'analyse stratégique, notamment pour préparer la mise en place de politiques d'innovation et de développement. Cependant, leur maîtrise des techniques de construction et de pilotage de la stratégie est faible. Au fond, c'est la culture de la stratégie qui fait défaut. De ce fait, les experts indiquent[2] que le maillon faible en Europe réside dans la méconnaissance des systèmes locaux d'innovation.
Dès lors, l'indispensable «Connais-toi toi-même» repose le plus souvent sur «des études réduites à des indicateurs statistiques généraux», le marketing est balbutiant, les stratégies d'influence ignorées. Qu'en est-il alors des outils et des méthodes relevant de l'intelligence stratégique ?

Deux exemples pour comprendre

Les exemples du Royaume-Uni et de la Chine illustrent comment l'intelligence territoriale a été construite, ou se met en place, au cœur des politiques industrielles.

Le Royaume-Uni, doté d'une culture historique de l'intelligence concurrentielle appuyée par une volonté politique claire depuis 1995, semble vivre une «dégradation» des capacités d'intelligence de son dispositif.
Dès 1995, le gouvernement britannique met en place une organisation sophistiquée d'appui à l'innovation et à l'export : les «business links», véritables réseaux territoriaux d'appui et de diffusion de pratiques et d'informations vers les entreprises. Cette organisation de 45 points locaux dispose d'un site gouvernemental[3] sur lequel on peut lire un échantillon de la culture britannique d'intelligence économique. Plusieurs fiches méthodologiques, illustrées par


Au Royaume-Uni une volonté politique gouvernementale.

des témoignages de dirigeants de PME, indiquent des techniques de management offensif de la concurrence :

- mon concurrent, comment pense-t-il ?
- quelles sont ses forces et faiblesses ?
- comment s'informer sur lui ?
- où peut-il être attaqué ?
- où le risque d'attaquer est-il le plus grand ?...

Ce dispositif a été dès 2004 consolidé par une architecture mondiale de veille rendue lisible par le portail Global watch que le gouvernement Brown décide de fermer le 31 mars 2007.
Cette intéressante organisation était constituée par un réseau de veille et de lobbying, tête de pont internationale pour les entreprises britanniques, soutenu par le Département du Commerce et de l'Industrie (Innovation Group) et le Ministère des Affaires Etrangères.
Animation et gestion ont été confiées à Pera Innovation (secteur privé), bénéficiant d'un budget de 8 MEuros environ. Le dispositif de veille sur les hautes technologies comportait 15 implantations mondiales, dont 9 en Asie, adossé à un réseau international de lobbying et d'influence composé d'experts appelés «International Technology Promoters». L'ensemble était piloté par un dispositif de prospective (forsight) et d'orientation en charge de la définition des priorités.
Les motivations de la fermeture du portail et de son organisation ont fait l'objet de réflexion soutenues, tant le dispositif paraissait intéressant. Au-delà de raisons financières, et donc d'une nécessaire rationalisation de la politique d'appui aux entreprises, il est fait état d'une conception différente de la politique industrielle par le gouvernement Brown, d'un défaut d'intelligence organisationnelle (la mauvaise coopération entre les deux tutelles, Industrie et Affaires Etrangères) et d'un problème de sécurité économique : les entreprises prises en charge semblaient trop exposées.
Une nouvelle organisation a été mise en place : le Knowledge Transfer Network. Les experts ont été redéployés dans la UK Trade and Investment Agency. La stratégie d'appui a été recentrée sur une logique «du privé» encourageant le portage des PME par les grands groupes.

Au contraire, l'exemple chinois montre une montée en puissance du dispositif d'intelligence économique et sa déclinaison à l'échelle des Provinces, illustrant à merveille ce que j'ai appelé le «paradoxe de Porter[4]» : plus les marchés se mondialisent, plus l'ancrage territorial devient indispensable, plus les systèmes locaux d'innovation doivent se doter de puissants réseaux de savoir.
Avec l'ouverture au monde (entrée de la Chine dans l'OMC) les entreprises chinoises apprennent à manœuvrer sur de nouveaux échiquiers concurrentiels. L'entreprenariat et le goût du risque se


En Chine, de puissants systèmes locaux.

développent, libérant de nouvelles forces productives qui viennent bousculer les avantages concurrentiels d'économies développées, mais aussi émergentes. L'innovation devient la stratégie maîtresse de la politique nationale. Aujourd'hui, le nouveau modèle de développement de la Chine repose sur les bourgs, devenus des plateformes d'innovation, de véritables clusters irrigués par les nouveaux centres techniques qui en forment le cœur[5]. Cette orientation est corroborée par le professeur Qiao Miaho[6], qui présente le développement du «competitive technological intelligence» comme corollaire du modèle de développement voulu par la Chine, c'est-à-dire tiré par l'innovation et la créativité, pour mettre un terme à l'image «d'éternels imitateurs» et trouver des raccourcis technologiques.

Comment s'orientent aujourd'hui les capacités nationales d'intelligence économique en Chine?
Pour Qihao Miao, le système d'Etat est encore peu structuré, exception faite de quelques secteurs plus surveillés, en particulier l'énergie et les télécommunications. Il considère que le Gouvernement pourrait faire «*bien davantage pour aider les sociétés privées à améliorer leur compétitivité, qu'il s'agisse de systèmes d'alerte précoce en matière commerciale, de mutualisation du suivi des politiques commerciales et réglementaires pour les sociétés exportatrices*». Ce jugement est corroboré par les études d'experts[7] du développement des clusters et des réseaux de centres techniques, «colonne vertébrale de la politique d'innovation en Chine». Partie de ce que nous appelons «intelligence territoriale», les réseaux de centres techniques servent d'intermédiaires pour l'informatisation des PME, l'appui à l'industrialisation et la veille technologique. L'information technologique et de marché est au centre des préoccupations des entreprises, mais l'absence d'expérience de référence ne permet pas aux experts des structures locales de répondre à ces besoins considérables.

L'approche de la Province du Hunan est exemplaire à cet égard. Les décideurs de la Province ont identifié 14 secteurs d'activités-clés, dont : métallurgie, matériel électrique, ferroviaire, chimie, automobile, nouveaux matériaux, biomédical, services aux entreprises, bois et papier, agro-alimentaire. L'institut pour l'information scientifique et technologique et son Centre pour les échanges internationaux sont basés sur la Zone nationale de développement industrielle de haute technologie de Changsha. Ils pilotent la mise en place d'un centre d'intelligence compétitive.
Les objectifs ont été définis par les autorités : l'innovation et l'intelligence compétitive servent le développement des entreprises. Pour cela, il convient de mettre en oeuvre une politique publique d'intelligence économique et territoriale. L'une des premières actions consiste en la stimulation et la formation des entreprises et des fonctionnaires à l'intelligence compétitive.

Trois fora ont été lancés :

- un forum institutionnel pour travailler sur les méthodes d'appui et sur la gouvernance ;
- un forum d'entreprises pour débattre des modalités de mise en place d'un centre d'intelligence compétitive d'entreprise ;
- un forum d'experts en intelligence technologique et compétitive pour débattre sur les modalités de développement des usages en matière l'intelligence compétitive.

Voici quelques questions issues du forum auquel j'ai participé :

- quelles sont les modalités de mise en place de plateformes dématérialisées de services d'intelligence concurrentielle ?
- comment mobiliser les chefs d'entreprises pour qu'ils pratiquent l'intelligence économique ?
- quelles sont les méthodes d'évaluation des performances des actions d'intelligence économique des individus dans les entreprises ?

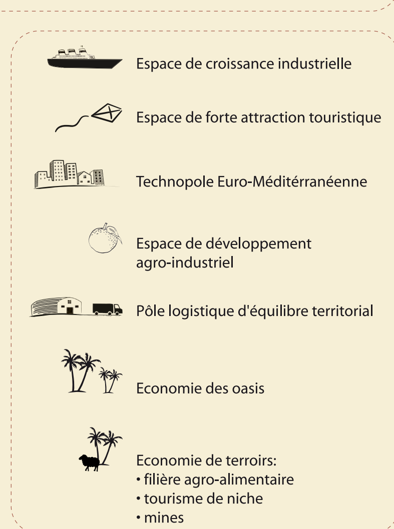
En conclusion, nous souhaitons mettre en avant l'agilité et la flexibilité, la richesse des outils et des méthodes que l'intelligence territoriale permet de mobiliser pour innover dans les stratégies de développement régional. Indispensable diversité, car les stratèges territoriaux doivent désormais conjuguer le temps réel du diagnostic permanent (analyser les forces et ses faiblesses des filières, traquer les territoires référents et concurrents, diagnostiquer les actifs clés…) et le temps long de la prospective pour bâtir le futur ou créer, voire inventer de nouvelles activités. Alors viendra le temps de l'intelligence sociétale replaçant l'homme au cœur des enjeux à la recherche de réponses aux fulgurantes fractures déjà à l'œuvre.

(1) Philippe Clerc, «L'intelligence sociale, nouveau territoire de l'intelligence économique?» in Les nouveaux territoires de l'intelligence économique, sous la dir. Marc-Antoine Duval, IFIE éditions, 2008, Paris.
(2) Jean-Claude Prager, «L'impératif stratégique des Régions en Europe : doctrines et pratiques de référence», ADIT, Paris, 2008.
(3) www.businesslink.gov.uk
(4) Michael Porter, Competitiveness of Nation, NY, 1993.
(5) Eglantine Jabstrabsky et Rigas Arvanitis, «Un système d'innovation régional en gestation : l'exemple du Guandong», In Intelligence économique et veille stratégique. Défis et stratégies pour les économies émergentes, sous la direction de Driss Guerraoui et Xavier Richet, Arci et l'Harmattan, 2005.
(6) «Chine : la manufacture à l'ère de l'intelligence économique», Les Echos, L'art du Management, jeudi 10 novembre 2005. Philippe Clerc, «Historique, comparaisons internationales et enjeu culturel de l'intelligence économique» in Comprendre l'intelligence économique, Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale, Economica, Paris, 2007. Voir le site www.ciworlswide.org
(7) Eglantine Jabstrabsky et Rigas Arvanitis, op.cité.

Paris
France
Italie
Marseille
Rome
Portugal
Madrid
Espagne
Lisbonne
Mer Méditerranée
Alger
Tunis
Océan Atlantique
Rabat
Casablanca
Oujda
Tunisie
Tripoli
Maroc
Algérie
Agadir
Libye
Mauritanie









UN MOTEUR
DE L'INNOVATION DANS LA RÉGION

OÙ QUE VOUS SOYEZ...
VOUS AVEZ L'ORIENTAL AU BOUT DU DOIGT
www.oriental.ma

Pour tous les internautes du monde, oriental.ma, c'est l'adresse pour tout savoir sur la Région de l'Oriental. Ses ressources d'aujourd'hui, son histoire, ses cultures, ses villes et ses campagnes, son actualité, sa revue de presse... mais aussi ses infrastructures nouvelles, ses opportunités d'affaires et ses projets pour demain.
Pour le touriste, le résident, la diaspora, l'investisseur ou l'intellectuel, toute une Région dans sa diversité, en marche pour son développement, raconte son passé, expose son présent et présente son avenir réinventé.
oriental.ma, c'est l'Oriental grandeur nature !

